



Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

# **Habilidades personales en el ámbito de las organizaciones educativas (Soft Skills) - Indicadores de medida del desarrollo de habilidades personales (soft skills)**

Autor: Ignacio Antonio Lozano Zurita  
Director: Sandra Cuadrado Nicoli

## RESUMEN

Año tras año, las organizaciones están aumentando sus exigencias a la hora de contratar nuevos empleados. Nos encontramos en un ambiente laboral muy competitivo en el cual, el dominio de las *soft skills*, parece imponerse como el factor clave y diferenciador. En el presente estudio, analizaremos cuales son concretamente las 10 habilidades más importantes que se deben inculcar a los jóvenes durante su etapa educativa para garantizar su éxito laboral. Además, el estudio incluye un modelo funcional, orientado a las organizaciones educativas, para medir, controlar y desarrollar estas habilidades en los docentes encargados de enseñar a las nuevas generaciones las *soft skills* fundamentales, basado en el modelo de indicadores de comportamiento.

**Palabras Clave:** *Habilidades Blandas, Habilidades Duras, Organizaciones Educativas, Sistema Educativo, Docencia, Medición de Habilidades, Indicadores de Comportamiento.*

## ABSTRACT

Year after year, organizations are increasing their demands when hiring new employees. We are in a very competitive work environment in which, the mastery of soft skills, seems to be imposed as the key and differentiating factor. In the present study, we will analyze which are the 10 most important skills that should be inculcated to young people during their educational stage to ensure their job success. In addition, the study includes a functional model, oriented to educational organizations, to measure, control and develop these skills in professors responsible for teaching the new generations the fundamental soft skills, based on the behavior indicators model.

**Key Words:** *Soft Skills, Hard Skills, Educative Organizations, Educative System, Teaching, Measurement Skills, Behavior Indicators.*

## CONTENIDOS

- Capítulo 1: Introducción ..... 04
- Capítulo 2: Marco Teórico .....08
  - Capítulo 2.A: Revisión de los Conceptos Fundamentales.....09
  - Capítulo 2.B: Revisión de los Primeros Autores.....12
  - Capítulo 2.C: Revisión de los Autores Modernos.....20
  - Capítulo 2.D: Medición y Evaluación de Soft Skills.....28
- Capítulo 3: Metodología y Resultados.....31
  - Capítulo 3.A: Top 10 Soft Skills.....32
  - Capítulo 3.2: Modelo de Medición de Soft Skills.....35
- Capítulo 4: Conclusiones.....44
- Anexos:.....48
- Bibliografía: .....53

# **INTRODUCCIÓN**

Para llevar a cabo el presente estudio fijamos dos objetivos principales que se plantean como:

- 1) Realizar un “*Top Soft Skills*” buscando aquellas habilidades que han sido descritas como las claves para el éxito profesional y que por ello son las más requeridas por las organizaciones. En concreto nos enfocaremos en las requeridas para las organizaciones educativas.

Este “*Top*” será realizado a partir de una gran variedad de fuentes que puedan aportar un amplio abanico de puntos de vista acerca del mismo tema. Comenzaremos con un análisis desde el punto de vista histórico, contemplando la evolución del concepto “*soft skills*” a lo largo de los años, y valoraremos las opiniones de varios autores reconocidos, algunos más clásicos y otros más actuales, dentro de este ámbito.

Seguidamente, nuestro objetivo será ponernos en contacto con los departamentos responsables de la valoración y formación del profesorado, dentro de las propias organizaciones educativas, con el objetivo de conocer el enfoque que ellos tienen acerca de las “*soft skills*”, a través del estudio de las herramientas que actualmente estén utilizando. Estas herramientas pueden ser: encuestas de evaluación del profesorado realizadas a sus alumnos, cursos formativos que se ofrecen/imparten, trabajos de *coaching* con los docentes...

Una vez recabada toda esta información trataremos de sintetizar todos estos distintos puntos de vista en un único “*Top*” que refleje de manera fiel las habilidades más destacadas que debe tener un profesional para conseguir una carrera laboral exitosa. Además, también servirá como guía para las propias organizaciones para centrar sus esfuerzos en desarrollar las competencias clave de sus empleados y tratar de conseguir un perfil mejor definido para las posibles nuevas incorporaciones al equipo.

Es importante destacar que el presente trabajo se centrará fundamentalmente en el ámbito de las organizaciones educativas, por lo que se tratará de dar un peso esencial en este “*top*” a las habilidades que puedan ser integradas en el “*top*” de fuentes procedentes directamente de las propias organizaciones educativas. Así pues, el resultado final que obtendremos de este punto del trabajo englobará desde el punto de vista más amplio del concepto que puedan dar autores como “*Paul G. Whitmore*” hasta el detalle más preciso obtenido directamente de elementos como la encuesta de valoración del profesorado que utiliza la organización educativa.

- 2) Desarrollar un método para la medición y el control del desarrollo de las “*Soft Skills*” dentro de las organizaciones educativas, basado en el “*Top*” que habremos realizado con anterioridad.

Llegados a este punto el trabajo se centrará en tratar de dar una utilidad total y absolutamente palpable al trabajo anteriormente realizado. El objetivo fundamental será realizar un “modelo” que sea capaz de servir como herramienta básica de trabajo a las organizaciones para conseguir un desarrollo eficiente de las habilidades personales de cada uno de sus trabajadores. Este modelo, obviamente, utilizará como base el “top soft skills” y trabajará desde ese punto de vista, buscando posibles indicadores que puedan dar a la organización información clave acerca del nivel de desarrollo de sus trabajadores.

Este modelo podría por tanto ser resumido en los siguientes tres puntos:

- a) El modelo integra la lista completa de las habilidades personales más requeridas por las organizaciones educativas e importantes para el éxito profesional. Estas habilidades serán valoradas de manera individual, teniendo cada una de ellas su propia valoración.
- b) El modelo trabajará con las habilidades personales de la manera más empírica posible, utilizando indicadores precisos y objetivos, para poder establecer de manera clara y concisa la situación actual de cada uno de los “modelados” en cada una de las habilidades descritas.
- c) Los indicadores utilizados para la valoración tendrán una ponderación determinada sobre cada una de las habilidades con las que tenga relación directa. Estas ponderaciones serán determinadas siguiendo criterios objetivos y servirán para ofrecer una visión numérica del desarrollo de cada aspecto que conforma la habilidad en cuestión.

Como conclusión, el resultado final que obtendremos del presente trabajo será, en primer lugar, un nivel de conocimiento superior y más preciso del que actualmente pueden tener muchas de las organizaciones educativas y, además de ello, ofrecerles una herramienta con la capacidad de procesar todo ese conocimiento, sintetizarlo en un mismo lugar, establecer un control sobre el mismo, trabajar para su desarrollo y, en definitiva, darle una aplicación práctica y palpable que sea de ayuda para la organización.

Con el objetivo de estructurar de la mejor manera posible el presente estudio, vamos a dividirlo en dos bloques, uno individual para la consecución de cada uno de los dos objetivos fijados. De este modo, el primer bloque se centrará en desarrollar la parte más teórica, enfocada fundamentalmente en hacer una extensa revisión teórica de todo lo ya conocido acerca de las *soft skills*, para poder realizar una síntesis que englobe de la mejor manera posible todo ese conocimiento y se pueda utilizar como base para el bloque dos. En este segundo bloque se trabajará la parte práctica, la relacionada con el desarrollo de la herramienta de medición control y desarrollo de las habilidades blandas. Para hacer de la herramienta un elemento altamente empírico y eliminar en la medida de lo posible el aspecto subjetivo inherente a las habilidades personales, trataremos en establecer varios indicadores de comportamiento que sirvan como referencias para determinar los niveles de desarrollo pertinentes y la posible manera de crecer en cada habilidad. Las conclusiones finales agruparán ambos bloques.

# **MARCO TEÓRICO**

## A. Revisión de los Conceptos Fundamentales

Las “*hard skills*” y las “*soft skills*” son dos conceptos sobre lo que se ha hablado mucho durante los últimos años. El avance cultural de la sociedad parece estar motivando cada vez más el impulso de estos conceptos, pero, ¿sabemos realmente a lo que nos referimos cuando hablamos de ellos? ¿Sabríamos decir cuales son *a priori* las diferencias principales entre ambos? Y lo que resulta más importante, ¿seríamos capaces de comprender el efecto que tienen ambos para nuestra vida laboral?

Comenzando con este asunto, en primer lugar, hablaremos del que es a mi entender el concepto más sencillo de los dos, las “*hard skills*”. Como concepto, las “*hard skills*” o por su traducción al español, habilidades duras, hacen referencia a todas aquellas habilidades como pueden ser las matemáticas, los idiomas o las ciencias, estrictamente técnicas, que pueden ser enseñadas y medidas de manera concreta y precisa (Kagan, 2019).

Si llevamos el concepto a la práctica, estamos hablando del conocimiento puro, del saber de cada persona que se ha ido adquiriendo a lo largo del tiempo, principalmente obtenido a través de la enseñanza en organizaciones educativas, y que se establece como una exigencia básica para acceder a un puesto de trabajo determinado. Además, suele ser posible la demostración verídica de este conocimiento a través del reconocimiento de las organizaciones encargadas de la formación técnica de la persona.

Así pues, con el objetivo de trabajar desde conceptos “propios”, podemos formular una definición para las habilidades duras de la siguiente manera:

**Hard Skills** – Conjunto que engloba todo el conocimiento técnico adquirido por una persona, fundamentalmente a través de formación, concreto y medible, que suponen las bases mínimas para desarrollar una actividad profesional.

Sentando estas bases y sin querer entrar mucho más en detalle en un concepto tan claro como este, podemos pasar a hablar de las “*soft skills*” o habilidades blandas por su traducción al español. En este sentido, ahora si, nos encontramos con un concepto mucho más complejo y profundo, sin una definición del todo clara y consensuada por todos los autores y que ha ido sufriendo cambios importantes con el paso del tiempo. Por este motivo, me gustaría citar varias de las definiciones que se ofrecen en los sitios

web más populares si buscamos “*soft skill*” en Google, con el fin de ver las diferencias entre ellos y sintetizar una definición común y propia:

- La entidad financiera BBVA define las “*soft skills*” de la siguiente manera: “El término hace referencia a las competencias sociales que solo se adquieren en la vida diaria y que permiten a las personas integrarse con éxito en los ambientes laborales.” (Pérez, 2018)
- El centro de formación “Factor Humano Formación” aporta una definición reducida y poco científica, pero con un matiz interesante: “las Soft Skills, son el conjunto de características que nos hacen destacar como buenos profesionales.” (Factor Humano Formación, 2018)

Teniendo esto en cuenta, únicamente habiendo observado dos sitios web bastante comunes, ya podemos denotar que no existe un consenso claro para definir lo que son las habilidades blandas. Si procedemos a analizar una por una cada una de las definiciones que nos ofrecen estos tres reconocidos medios, es posible sacar pegos y defectos a las dos definiciones anteriormente relatadas.

- BBVA da una definición que, aunque en un principio bastante simplista, aporta un ángulo que otras definiciones pasan por alto, y es que habla de la forma en las que estas se adquieren, diciendo que sucede en la vida diaria y que su ventaja principal es facilitar la integración en los ámbitos laborales. Aunque en un principio nada de lo dicho es erróneo, tampoco es preciso. En un principio se entiende que las habilidades personales se adquieren de manera “natural” con el paso del tiempo, y siendo esto cierto, no debe opacar el hecho de que también se pueden trabajar y adquirir de manera predeterminada de forma más o menos similar a las “*hard skills*”. Además, aunque también es cierto que ayudarán a la persona a integrarse en su situación laboral, es de nuevo una visión reduccionista de la realidad. El hecho es que no podemos exclusivamente hablar del hecho de favorecer la inclusión en el ambiente laboral como el fin de las habilidades blandas, ya que este puede llegar mucho más lejos.
- Factor Humano por su parte, aunque la descripción que ofrece es mucho más extensa que el breve fragmento que citaba anteriormente, es en este último en el que encontramos otro matiz destacable. Se habla del hecho de “destacar como buenos profesionales”, una declaración poco científica pero bastante acertada. El hecho es

que cuando nos referimos a que alguien es un “profesional”, hablamos habitualmente con una connotación positiva sobre esa persona, expresando que es alguien válido con conocimiento sobre una actividad concreta (*hard skills*). Es en el momento en el que decimos “buen profesional” cuando entran todas los posibles “valores añadidos” para destacar, entre los que obviamente las *soft skills* se encuentran por encima del resto.

Dicho todo esto, si tratamos de hacer una definición capaz de englobar todos estos aspectos, podríamos formular nuestra propia definición de la siguiente manera:

**Soft Skills** – Conjunto de habilidades personales, profesionales y sociales, adquiridas, por la propia experiencia vital o a través de formación deliberada, que son claves para el éxito profesional.

Dicho todo lo anterior y a modo de conclusión, las “*soft skills*” y “*hard skills*” son dos tipos de habilidades completamente diferenciadas, a nivel del concepto propiamente dicho, pero que se encuentran en cierto modo en coincidencia cuando hablamos del hecho de adquirir dichas habilidades. En consecuencia, parece fundamental estudiar la metodología de enseñanza, en las organizaciones educativas, para garantizar el correcto aprendizaje de ambos tipos de habilidades.

## **B. Revisión de los Primeros Autores**

Comenzando con el presente apartado, nuestro trabajo será realizar una revisión exhaustiva de las primeras aproximaciones al concepto de “*soft skills*”. En este sentido, nos centraremos en el trabajo de los dos autores más destacados del siglo XX: Charles Riborg Mann (1918) y Paul G. Whitmore (1972). Como podremos observar a continuación, ambos autores tienen unos pensamientos bastante similares y se podría entender que el estudio de Whitmore es una evolución, con sesenta años de diferencia, de lo que Mann concluyó en su momento a través de su estudio.

### **Charles Riborg Mann y Dr. Paul G. Whitmore**

C.R Mann fue un ingeniero, físico y asesor civil estadounidense que estuvo presente en el departamento de Guerra de los Estados Unidos durante la Primera Guerra Mundial. Es considerado por muchos como uno de los primeros autores de la historia en realizar un acercamiento al concepto de “*soft skills*”. En uno de sus trabajos más reconocidos, “*A Study for the Engineering Education*” (1918), sin llegar a utilizar en ningún momento la expresión “*soft skill*”, el autor da numerosas pinceladas acerca de cómo mejorar la enseñanza en las universidades, no solo a través del conocimiento puro, si no también favoreciendo y animando al profesorado a crecer como personas para mejorar su manera de implicar y educar a sus alumnos.

Por otro lado, Paul G. Whitmore es una de las figuras más reconocidas a nivel histórico en lo que a las “*soft skills*” se refiere, ya que se le conoce como la primera persona en utilizar este término para definir a las habilidades blandas y una de las primeras en proponer el uso del sistema de análisis de habilidades por comportamientos.

Antes de empezar con la revisión del mismo, es importante poner en contexto la situación en la ambos autores realizan sus estudios.

En lo que a Mann se refiere, hablamos de un artículo escrito en 1918 y que presenta un contenido crítico hacia el sistema educativo estadounidense, concretamente el universitario y más concretamente aún en la formación de ingenieros. Desde un primer momento se puede apreciar como el C.R. Mann está en desacuerdo con las prácticas y metodologías que se llevan a cabo en este tipo de organizaciones, argumentando sus razones y proponiendo algunas ideas realmente adelantadas a su tiempo

El Dr. Whitemore, sesenta años más tarde, rescataría el estudio de Mann para elaborar el suyo propio en el que, como comentábamos, se hace referencia al concepto de “*soft skills*” por primera vez. La tesis de Whitemore data del 12 de Diciembre del año 1972 y fue presentada en la “CONARC Soft Skills Training Conference” en Estados Unidos. Esta conferencia fue presentada frente a altos cargos del ejército americano, por lo que el contenido presenta numerosas referencias a conceptos militares, además de continuar con la crítica al sistema educativo de los ingenieros que Mann comenzó en 1918.

Del mismo modo, conviene aclarar que ambos artículos son muy extensos y abarcan un amplio abanico de temas que no entran en nuestro campo de estudio, por lo que nos centraremos únicamente en ciertos puntos de cada uno de ellos. Concretamente, en el caso de Mann, los capítulos 15 y el 16, y en el estudio de Whitemore, en los primeros dos bloques de su ponencia.

A lo largo del presente capítulo trataremos de mostrar como ha sido el proceso de evolución de los conceptos que conocemos a día de hoy, a través de la visión de dos de los autores más importantes en lo que se refiere a los orígenes de las “*soft skills*”, y analizando la complementariedad de los resultados de ambos estudios al nuestro propio.

### **Ideas Principales**

Partiendo desde comienzos del siglo XX con C.R Mann hasta llegar a finales del mismo siglo de la mano del Dr. P.G Whitemore, el concepto de “*soft skills*” y todo lo que este mismo engloba fue cambiando de manera sustancial, pese incluso a los escasos estudios realizados durante este periodo acerca del tema en cuestión.

Dicho esto, vamos a proceder a ir exponiendo detalladamente las ideas que ambos autores defienden y trataremos de identificar claramente el vínculo y las principales líneas de pensamiento que unen a ambos autores.

En primer lugar, **C.R Mann** comienza su tesis poniendo sobre la mesa uno de los puntos que más se repetirán durante todo el texto y en el que el autor cree férreamente, la defensa del estudio y la investigación por parte del profesorado.

- a) En primera instancia, se presenta un estudio estadístico revelador para la defensa de sus ideas: El 38% de los profesores no dedican ningún tiempo al estudio de nuevas metodologías y sistemas de enseñanza, el 60% declaraba invertir entre el 1 y el 10% de su tiempo en dichas ocupaciones. Este hecho, según el autor, es una lacra, no solo obviamente para el progreso educativo,

sino que pone de manifiesto la necesidad de adaptación del mundo académico al mundo “de los negocios” como él lo llama. (Mann, 1918)

Una de las declaraciones más controversiales de Mann, y por la que más es recordado a día de hoy, es la siguiente: “Las cualidades personales como el sentido común, la integridad, ingenio, iniciativa, tacto, meticulosidad, precisión, eficiencia y comprensión de las personas se reconocen universalmente como no menos necesarias para un ingeniero profesional que los conocimientos y habilidades técnicas”. (Mann, 1918)

Esta afirmación no sólo pone de manifiesto que, hasta en una profesión históricamente tan “reservada” para gente con una habilidad técnica impecable, las habilidades personales son fundamentales, sino que también es perfectamente extrapolable a cualquier otro ámbito laboral.

Además de todo lo anterior, este hecho se apoya en datos y porcentajes tangibles, obtenidos de este mismo estudio, que demuestran que el 85% del éxito laboral vienen de un desarrollo elevado de las habilidades personales y tan solo el 15% restante procede de los conocimientos y habilidades técnicas.

Hablando en términos actuales, el autor defiende que la educación debe regirse por:

- El **aprendizaje continuo**, el hecho de estar continuamente atento a las nuevas corrientes y tendencias en la enseñanza con el objetivo de poder ofrecer a los alumnos la metodología más valiosa posible.
- La **aplicación práctica**, básicamente, no reducir el aprendizaje a las aulas y las sesiones “magistrales” y abrirse al mundo real donde se aplican los conceptos que se tratan en las aulas.

Resulta sorprendente la precisión la que el autor habla de estos conceptos teniendo en cuenta que el estudio tiene ya más de cien años.

Además de lo dicho, C.R Mann comenta otros aspectos relacionados que son factores necesarios para el buen desarrollo del aprendizaje continuo y la aplicación prácticas, como pueden ser el apoyo de las organizaciones, tener el tiempo necesario en su día a día o tener una sensación de seguridad

económica más o menos estable; hechos que se relacionan más con necesidades más básicas.

- b) Seguidamente, otro de los puntos en los que el autor reiterará numerosas veces a lo largo de su estudio, es el relacionado con el empleo de jóvenes talentos como parte del profesorado. En el contexto en el que se realizó este estudio, era práctica común el contratar a los alumnos recién graduados o en último curso, que presentaban aptitudes sobresalientes, como ayudantes para el profesorado. Según se comenta, aunque esta práctica *a priori* es positiva y fomenta a los jóvenes talentos a ser parte del mundo de la enseñanza, C.R Mann discute el hecho de que estos nuevos ayudantes de profesores son dirigidos durante sus primeros años de manera tan minuciosa que finalmente se convierten en calcos de sus mentores y este hecho mata la experimentación y la independencia de pensamiento además de fomentar el conservacionismo, por lo que cuando les llegue el momento de ser ellos los que dirijan la enseñanza, esta experiencia resultará ser más perjudicial que beneficiosa. Por último, se aclara que, si de algún modo la enseñanza ha ido avanzando al menos un mínimo durante tiempos pasados, es gracias a la adaptabilidad de los estadounidenses y no gracias al sistema educativo.

Haciendo interpretación una vez más de todo lo comentado, en terminologías más actual, el autor trata multitud de conceptos:

- **Conocimiento Técnico (Hard Skills):** Concordando con la definición que previamente ofrecíamos sobre este concepto, el autor coincide en que es un hecho básico y necesario para ser un buen profesor, aunque no suficiente.
- **Creatividad:** C.R Mann habla de ella como “experimentar”. En este contexto, hace referencia a la capacidad de generar y crear nuevas ideas y métodos que den valor a la enseñanza.
- **Pensamiento Crítico:** Cuando el autor habla de independencia de pensamiento, está hablando de ser crítico con lo que ya se conoce y ser capaz de distinguir entre lo que consideramos valioso y lo que no. Tiene una estrecha relación con la creatividad.

- **Flexibilidad:** La capacidad de adaptarse a cada tipo de situación. Según el autor, sin ella el mundo de la enseñanza estaría estancado y dando vueltas en un mismo círculo. En el contexto de la enseñanza puede referirse a adaptarse al tipo de alumnos y la metodología que cada uno requiere, a la adaptación a las nuevas corrientes de enseñanza que surgen o a ambas.
- c) Por último, el autor finaliza su discurso tratando la relación que crea el docente con respecto a sus alumnos y su sentimiento de interés en la materia que ellos trabajan. Se dice que uno de los grandes problemas, a la par con todos los anteriormente mencionados, está en la falta de interés de los alumnos ya que sin ella el aprendizaje es completamente imposible. Esta falta de interés no es culpa únicamente de los alumnos, los cuales teóricamente deben mostrar al menos un mínimo de emoción por sus estudios, si no que el autor defiende la idea de que los profesores no tienen la habilidad suficiente como para llegar a crear un interés real en ellos. Por otro lado, también habla, rescatando el concepto que previamente se comentaba, de que la formación puramente teórica es contraproducente para generar interés entre los estudiantes, pues estos no ven la aplicación práctica de aquello que escuchan y dejan de considerarlo tan importante como deberían. Además, insiste una vez más en que la mejor vía para motivar a los alumnos es ofrecerles la posibilidad de investigar aquello que les inquieta, de manera lo más libre posible y sin barreras, para que cultiven un espíritu realmente científico.

A fin de cuentas, C.R Mann cierra este capítulo hablando sobre la **capacidad de implicación**, la capacidad de hacer que los alumnos se sientan parte activa del aprendizaje y se muestren proactivos hacia el mismo.

Del mismo modo, el **Dr. Whitemore** comienza su tesis aportando un estudio estadístico realizado utilizando al ejército norteamericano como muestra, no sin antes proporcionar su famosa definición de las habilidades blandas, la primera de la historia: "...habilidades relacionadas con las tareas que principalmente involucran a personas y papeles, por ejemplo, inspeccionar tropas, supervisar oficinas de personal, realizar

estudios, preparar documentos mantenimientos, reportes de eficiencia o diseñar estructuras de puentes”. (Whitmore, 1972)

El análisis que el Dr. Whitmore realiza sobre el tema se basa fundamentalmente en dos cuestionarios que se realizaron, uno para valorar las 35 tareas más comunes realizadas dentro del ejército y otra para valorar la adecuación de los documentos del ejército que ofrecen guía para realizar dichas actividades.

Centrándonos en el primer cuestionario, el autor realiza una valoración de las 35 tareas en base a cuatro aspectos básicos:

- a. La **importancia** de la tarea.
- b. El grado de **interacción con máquinas**.
- c. El grado de **especificidad del comportamiento** para realizar la tarea.
- d. El **tipo de situaciones** en las que se realizan las actividades.

Los resultados resultaron ser prácticamente unánimes en cada uno de los cuatro apartados:

- a. Una amplia mayoría de las actividades se catalogan como de **máxima importancia** y ninguna como poco relevante.
- b. La mayoría de las actividades se describen como totalmente **desvinculadas del uso de máquinas**. Solo 2 tareas parecen ser de interacción moderada. Además, hay que tener en cuenta que los encuestados consideraron el uso de mapas y demás elementos similares como “máquinas”, lo que difumina un poco los valores obtenidos.
- c. Todos los comportamientos son descritos como **específicos o muy específicos**.
- d. **Solo 3 actividades se dan en situaciones establecidas**.

Con todo esto, el autor trata de demostrar que, aunque el conocimiento técnico es imprescindible para cualquier actividad, la mayoría de ellas, siendo incluso de una importancia máxima, están estrechamente relacionadas con los comportamientos y las habilidades blandas de aquellos que las realizan. La **flexibilidad** para adaptarse a cada uno de los procesos y comportamientos tan específicos que se requieren en las actividades, la **capacidad resolutive** y la **gestión del estrés** en las constantes situaciones fuera de lo establecido y la capacidad de **comunicación efectiva** con el resto de personas, ya que escasas veces las tareas se realizarán con maquinaria.

Visto todo esto, el segundo cuestionario se utiliza para valorar la utilidad real del material que el ejército americano proporciona para ayudar a la correcta realización de estas actividades. Sin entrar en mayor detalle, el cuestionario revela una enorme ineficiencia del material utilizado.

Vistos ambos primeros bloques de ambos estudios de Mann y Whitemore respectivamente, ya podemos hablar de importantes similitudes y evidencias de evolución de los conceptos. Ambos autores comienzan sus estudios tratando de aportar una **validez empírica y numérica** de sus tesis, un hecho que, por razones comprensibles, sigue siendo fundamental a día de hoy, pero que ya desmiente desde un comienzo la idea de que las habilidades blandas son conceptos “etéreos” y totalmente subjetivos. Además, ambos autores también establecen a las habilidade blandas como igual de **imprescindibles** que las duras, desmotando así otra extendida creencia que ve a las primeras como habilidades complementarias a los conocimientos teóricos. De esta manera, podemos comprender como desde los inicios, los autores ponen un importante esfuerzo en demostrar la gran importancia de sus estudios y del campo de las habilidades blandas, que, especialmente durante la primera mitad del siglo XX, fueron ampliamente tratadas como secundarias y prescindibles.

Dicho esto, aunque las habilidades que se tratan explícitamente en cada uno de los estudios no coinciden de manera estricta, si comprendemos realmente los contextos, podremos ver que si existe un importante vínculo entre las ideas mencionadas. Recordemos que el Dr. Whitemore realiza su estudio sobre el ejército norteamericano, durante el año 1972, en pleno periodo de Guerra Fría, donde el ejercicio militar era una de las prioridades del Gobierno. Teniendo en cuenta pues, que el estudio de Mann se establece desde el punto de vista del profesorado, podemos inferir que las habilidades que este define, son aquellas que Whitemore entiende como básicas y necesarias para los altos mandos del ejército, no aquellos que realizan la mayoría de las actividades de campo analizadas en su estudio, dejandolas de lado y centrandose en aquellas que todos los elementos del grupo deben tener, desde altos cargos hasta soldados rasos. Dicho de otra manera, Whitemore asume las ideas de Mann, las establece como básicas y necesarias para aquellos en posiciones superiores (altos cargos del ejército / profesorado), pero a ellas suma una serie de habilidades, en su mayoría derivadas de las anteriores, que son imprescindibles para cualquier rango de persona (soldado / alumno).

Una vez establecida la idea de que ambos autores están en la misma línea de pensamiento y que el Dr. Whitmore bebe de las ideas de Mann y las evoluciona para aplicarlas a su tiempo y contexto, el segundo bloque de la tesis del primero, “El uso de un modelo de comportamiento como herramienta de análisis de soft skills”, se muestra una vez más como una presentación de nuevos conceptos que esta vez, más que evolucionar de las ideas de Mann, sirven para otorgarles una mayor profundidad y un grado superior de aplicación y análisis. En concreto, aparecen los conceptos de **propósito y situación**, los cuales son condición necesaria para el análisis de cualquier actividad realizada, además de ofrecer una información vital para diseñar un plan de enseñanza focalizado en dicha actividad. (Whitmore, 1972).

Una vez determinadas la situación y el propósito, podríamos proceder al análisis directo de las “*soft skills*” pero de nuevo, según el autor, surgen complicaciones por la propia naturaleza del concepto de habilidades blandas. Debido a que la realización de tareas basadas en las “*soft skills*” no viene “específicamente impuesta” en ningún tipo de manual o libro de instrucciones, será posible elegir entre el múltiple abanico de teorías de comportamiento existentes. Así pues, el Dr. Whitmore se decanta por el uso de la **teoría del reforzamiento**, desarrollada por el psicólogo B. F. Skinner, la cual defiende que los comportamientos humanos son totalmente condicionales a través de refuerzos positivos o negativos, continuos o intermitentes, haciendo que estos se repitan o desaparezcan.

Es importante recordar, una vez más, que el Dr. Whitmore se encuentra en un **contexto diferente al de nuestro estudio** (ejército vs. organizaciones educativas) por lo que es incorrecto tratar de trasladar directamente sus palabras al presente estudio. Además, el propio autor matiza que si nos encontráramos ante otro tipo de contextos (propósitos y situaciones) la teoría que deberíamos aplicar debe ser otra, siempre intentando hacer hincapié en el **liderazgo y la motivación de las personas**.

Con todo lo dicho, resumiendo las ideas principales de que obtenemos de ambos autores en cuanto a las soft skills que más destacan y su aproximación a los modelos para el análisis de las habilidades blandas, ofrecemos las siguientes tablas de resumen. (Anexo: Figura 1 y Figura 2)

### C. Revisión de los Autores Modernos

A partir de este punto del presente trabajo, nos centraremos en hablar acerca de los estudios, publicaciones, conferencias o cualquier fuente similar, de fechas recientes, aproximadamente desde el año 2002 hasta la actualidad. Todos los artículos que se trabajarán, proceden directamente de autores que trabajan o han trabajado en organizaciones educativas, por lo que su punto de vista, desde dentro, nos puede aportar una visión más real de lo que se vive en el día a día de la enseñanza superior.

Específicamente, en primer lugar trataremos a Herny Mintzberg y Jonathan Gosling y su estudio, “Educating Managers Beyond Border”, del año 2002, que se presenta como una metodología de enseñanza revolucionaria basada fundamentalmente en las “*soft skills*” y en el concepto de aprendizaje integral, el cual comenzará a coger relevancia durante el siglo XXI hasta convertirse, como es a día de hoy, en uno de los términos más referidos en lo que a educación se refiere.

Además de ellos dos, también analizamos, esta vez manera rápida y esquemática, la visión de un conjunto de autores actuales, miembros de organizaciones educativas reconocidas, que aportarán los últimos matices y puntos de vista nuestro estudio.

#### **Henry Mintzberg & Jonathan Gosling**

Estos dos hombres son dos de las personalidades más importantes y reconocidas en el ámbito de la enseñanza al más alto nivel, en universidades y centros especializados en la enseñanza para managers profesionales en el ámbito de la dirección y los negocios. Hablamos de ellos como los autores de “Educating Managers Beyond Border”, una publicación del año 2002 en la cual explican las bases de su programa educativo.

Como siempre, antes de entrar en la revisión de los conceptos que tratan los autores, es necesario realizar un ejercicio de contextualización. Este artículo fue publicado en 2002, por lo que es relativamente reciente, aunque es innegable que la evolución de los conceptos en los últimos 15 años ha sido exponencial. Está escrito por dos reconocidos profesores de las universidades de McGill y Lancaster respectivamente, especializados en la formación de managers, indistintamente con o sin experiencia laboral, aunque veremos que recomiendan encarecidamente tenerla.

El artículo se divide en varios apartados en los que se tratará de explicar la profundidad que aporta su programa educativo frente a los sistemas tradicionales. Entre ellos destacaremos lo recogido en los siguientes: “Beyond Students”, “Beyond Globalization”, “Beyond Teaching” y “Beyond Functions”.

1. “Beyond Students” - En primer lugar, esta declaración, “Más allá de Alumnos” en español, hace referencia al perfil que los autores necesitan para llevar a cabo su metodología de enseñanza. Se dice que únicamente se imparte este curso a “managers” con experiencia, que actualmente estén desarrollando esta profesión y que además cuenten con el respaldo de sus empresas, que aportan importantes sumas de dinero para que ellos puedan formarse. Se habla de participantes, no de estudiantes, dejando implícita la idea de la **capacidad de implicación**, por parte tanto del profesor como del propio “participante”. (Mintzberg & Gosling, 2002)

Aunque todo lo dicho sea muy específico y concreto, los autores destacan un aspecto que sí pueden ser extrapolable a la mayoría de las metodologías educativas, y es el hecho de la **eficiencia**. Un factor que, desde mi punto de vista, está muy poco trabajado en la mayoría de las organizaciones educativas, que defienden sesiones de clase muy extensas en las que un porcentaje importante del tiempo no se ofrece ningún aporte de valor, ni por parte de un docente que puede salirse excesivamente del tema, o de un alumno que probablemente pierda la atención en algún momento de la sesión.

2. “Beyond Globalization” - “Más allá de la Globalización” se centra en explicar el hecho de que la formación debe sobrepasar el límite de la globalización desde un punto de vista más técnico, el simple hecho de tener una educación similar en cualquier punto del mundo, y alcanzar una globalización real y palpable, mediante asociaciones a nivel global, con sesiones en distintos lugares y promoviendo la multiculturalidad a nivel personal, sectorial y empresarial. (Mintzberg & Gosling, 2002)

En términos más comunes y cercanos a todas las organizaciones, hablamos de promover **la diversidad**, de fomentar que los grupos de aprendizaje y trabajo sean lo más heterogéneos posibles. De esta manera, la enseñanza se vuelve más

completa, aporta mayor número de pensamientos diferentes, fomentando el trabajo en equipo, el espíritu crítico y el debate.

3. “Beyond Teaching” - Este es el capítulo que contiene mayor cantidad de información relevante para nuestro trabajo. Para comenzar, me parece relevante citar textualmente la siguiente declaración “*The faculty may need to teach, but mostly the participating managers need to learn*”. Por muy obvio que parezca, esta frase recuerda el hecho de que el objetivo final de toda organización educativa debe ser asegurarse de que todo aquel que acuda a ellas reciba la mejor formación posible. (Mintzberg & Gosling, 2002)

Para lograr este objetivo, los autores proponen varias metodologías concretas que deben seguir los docentes:

- Individualizar la educación de cada participante, pero pluralizando el camino para llegar al conocimiento y la experiencia. (**Flexibilidad y Trabajo en Equipo**)
  - Aportar el conocimiento técnico para, posteriormente, fomentar el aprendizaje a partir de las experiencias propias de cada uno de los participantes. (**Iniciativa, Motivación...**)
  - Promover una metodología basada en dinámicas grupales y adaptar cada sesión al desarrollo orgánico de cada una de las mismas. (**Creatividad, Comunicación...**)
4. “Beyond Functions” - Para concluir, el artículo se centra en el tipo de conocimientos que se enseñan en este curso. A diferencia de la gran mayoría de las organizaciones educativas, los autores no proponen enseñar “funciones” (Finanzas, RRHH, Marketing...) si no que se muestran a favor de enseñar habilidades, maneras de pensar y de trabajar, que resulten aplicables a cada una de las “funciones” anteriormente mencionadas a fin de desarrollarse realmente como buenos profesionales.

Se distinguen cinco grupos de habilidades, “*mindsets*” como los autores los llaman, que ofrecen de manera organizada el conocimiento final que buscan los participantes:

- **Habilidades Intrapersonales**, como la autonomía, la responsabilidad o la inteligencia emocional.
- **Habilidades Sociales**, como la gestión de personas, el trabajo en equipo, la colaboración y la comunicación.
- **Habilidades Organizativas**, como el pensamiento crítico, la capacidad de análisis o la capacidad de reflexión.
- **Habilidades Contextuales**, que hacen referencia a los conocimientos más amplios de cada entorno posible y la habilidad para adaptarse a ellos (Flexibilidad y Mente Abierta).
- **Habilidades frente al Cambio**, como la propia capacidad resolutiva, la creatividad o el trabajo bajo presión. (Mintzberg & Gosling, 2002)

Con todo lo dicho anteriormente, podemos ver como claramente los autores defienden una metodología de enseñanza totalmente basada en la formación de los participantes en las habilidades que les permitan ser tener un éxito real en el mercado laboral, que les hagan sentir realmente parte implicada de su propia formación, con la consiguiente motivación que este hecho aporta, y les ayude a alcanzar el sentimiento de satisfacción personal. Aunque es cierto que este programa está pensado para gente con un conocimiento técnico elevado, los cuales en principio necesitan escasa “*formación en hard skills*”, lo óptimo sería alcanzar un punto de equilibrio entre ambas metodologías. Se ofrece una tabla de resumen de las ideas de los autores en el Anexo (Figura 3).

## **Estudios y Autores Más Recientes**

Para finalizar con la revisión teórica, vamos a proceder a analizar de manera esquemática varios artículos publicados en años recientes (2008-2015), para añadir los últimos puntos de vista académicos a nuestro top de habilidades blandas.

En primer lugar, Leon Antonio Joannis Ortiz, catedrático en la Facultad de Contaduría y Administración en la Universidad Autónoma de Chihuahua, publicó en 2015 en la revista de la propia Universidad, Excelencia Absoluta, un artículo en el que nos ofrecía

un punto de vista crítico hacia el sistema de enseñanza superior, acusándolo de tratar de manera insuficiente todo lo relacionado con las “*soft skills*”.

A pesar de que, conceptualmente, no nos aporta nada relevante al presente estudio, el autor hace un riguroso estudio académico y ofrece gran cantidad de información directamente obtenida de artículos de grandes autores tales como Daniel Goleman o Alex McClafferty entre otros. De este modo, principalmente lo que obtenemos revisando su trabajo es un rigor académico de calidad y un aumento de puntos de vista de los conceptos.

Tras este estudio, el autor aporta una lista de habilidades, en la cual sintetiza todo lo recogido anteriormente, que puede por lo tanto reflejar de manera real el pensamiento de varios de los grandes autores modernos. Esta lista, sin ningún orden específico, es la siguiente:

- *Comunicación oral y escrita*
- *Pensamiento creativo y resolución de problemas.*
- *Autoconciencia y actitud positiva.*
- *Destreza social.*
- *Trabajo en equipo.*
- *Negociación.*
- *Liderazgo.*
- *Administración del tiempo.*

(Ortiz, 2015)

Además, resulta interesante destacar el hecho de que Joannis Ortiz, siendo catedrático en una Universidad pública y teniendo una clara visión interna del sistema educativo en cuestión, se muestra favorable a la idea de que existe una gran diferencia entre la enseñanza pública y la privada en lo que a este tema se refiere. Sin entrar en mayores debates, es posible que el autor trate de realizar una crítica implícita a los procesos de selección del profesorado, a los trámites para conseguir el título de catedrático, la formación que se ofrece desde la Universidad...

Por otro lado, Marcel M. Robles, profesora universitaria en la *Eastern Kentucky University*, es autora de uno de los artículos con más repercusión en los últimos tiempos en lo que a “*soft skills*” se refiere.

Conviene remarcar antes de meterse de lleno en el artículo que está escrito desde un contexto mucho más amplio que el que nosotros contemplamos en el presente trabajo. Pese a ello, como posteriormente comprobaremos, todas las habilidades son aplicables a la enseñanza superior en mayor o menor medida, pero su impacto e importancia varían respecto a otros contextos.

La autora, como han hecho la inmensa mayoría de estudiosos sobre el tema, comienza estableciendo la relación entre *hard* y *soft skills*, recalcando la necesidad de tener una base sólida en ambas para poder alcanzar el éxito profesional. Haciendo referencia a una serie de reconocidos autores para legitimar su trabajo, la autora nos ofrece un “*top 10 de soft skills para el trabajo*”, aportando además un análisis cuantitativo, pidiendo a 57 grandes directivos que determinen la importancia de cada una de las habilidades, para establecer un orden dentro de las mismas. El resultante top es el siguiente:

1. Integridad
2. Comunicación
3. Cortesía
4. Responsabilidad
5. Habilidades Interpersonales
6. Actitud Positiva
7. Profesionalidad
8. Flexibilidad
9. Trabajo en Equipo
10. Ética en el trabajo

Como ya adelantamos, estas habilidades que la autora define en su *top*, representan grupos muy amplios que agrupan gran número de habilidades y que, realmente, son aplicables a cualquier ámbito laboral o personal.

Además de todo lo dicho, el artículo finaliza introduciendo el debate de la enseñanza de “*soft skills*” en el sistema educativo universitario. Según la autora, el problema principal reside en dos factores:

- Las habilidades blandas no están lo suficientemente presentes en los planes de estudios universitarios. Muchos grados no tienen ninguna asignatura en la que se enseñe este tipo de conocimientos.
- El profesorado aún no ha sido capaz de encontrar una metodología eficaz para hacer que los alumnos aprendan este tipo de habilidades. A pesar de que los docentes puedan dominarlas, la capacidad de estos para volcarlas en sus alumnos es muy reducida. (Robles, 2012)

Bernd Schulz, catedrático en la Universidad de Nueva Gales del Sur en Sydney, Australia, publicó en 2008 un artículo en el cual pretendía defender la necesidad de complementar las habilidades duras y blandas en la enseñanza de los alumnos de las organizaciones educativas, la importancia que estas últimas tienen a lo largo de toda la vida de las personas, no solo en lo laboral o académico, y la importancia de la figura del profesor como modelo para enseñar a los alumnos en este tipo de habilidades.

En este sentido, el autor define varias habilidades que él considera claves:

- La comunicación, la más importante de las habilidades blandas y la base para el éxito en cualquier ámbito. La comunicación engloba una gran cantidad de “*sub-habilidades*”, como el lenguaje no verbal, la adaptabilidad del registro, la dialéctica, la retórica...
- El pensamiento crítico, extremadamente necesario en un modelo de sociedad en la que la cantidad de información es inmensa y se precisa un filtro claro.
- La creatividad, la capacidad de ver más allá de lo obvio y establecido es cada vez más necesaria y se menosprecia su valor en muchas ocasiones.

Establecida la importancia de las habilidades, se propone una interesante reflexión acerca de cómo se pueden obtener y entrenar estas habilidades. Las opciones lógicas y clásicas serían, o ingresar en algún curso especializado que se dedique de forma exclusiva a enseñar estas habilidades o tratar de desarrollarlas por nuestro propio pie, a través principalmente de lecturas o recursos audiovisuales.

Fuera de las clásicas, aunque válidas propuestas, aparece la idea de aprender a través de la simple interacción con amigos, compañeros o cualquier miembro de la sociedad. De esta manera, llevando a la práctica de manera inconsciente muchas de las habilidades

anteriormente mencionadas, y viendo como los demás también las utilizan, podemos ver mejor que de ningún otro modo cómo afectan las “*soft skills*” al día a día de las personas y de qué manera condicionan sus relaciones. Así pues, se considera fundamental que un docente posea determinadas habilidades para ofrecer un servicio de aprendizaje excelente, si no que también es clave a la hora de mostrar ejemplo y practicidad de las propias actividades.

Para concluir, se puede por tanto asumir, que toda organización que aspire a algo más que a formar gente con conocimientos técnico, que incluya entre sus valores la educación integral de la persona, entendida como el camino apropiado para lograr en un futuro buenos profesionales y en general buenas personas, debe prestar una atención especial a la selección de su profesorado, la formación de los mismos para asegurar buenos modelos para sus alumnos. (Schulz, 2008)

#### D. Medición y Evaluación de Soft Skills

La medición y evaluación de las “*soft skills*” o habilidades blandas son un importante tema de discusión desde que este tipo de habilidades fueron reconocidas como imprescindibles e igual de importantes que las “*hard skills*”, los conocimientos teóricos.

En este debate, la mayor parte de los autores están de acuerdo en que los cinco problemas principales que encontramos a la hora de medir y evaluar este tipo de habilidades son:

1. Determinar cuáles son exactamente las habilidades que debemos tratar de medir y cuál es la importancia relativa dentro del conjunto global de cada una de ellas. Se establece que las habilidades prioritarias deben ser aquellas que garanticen un próspero desarrollo académico.
2. Definir con propiedad los instrumentos y criterios que se deben utilizar para la medida de las distintas habilidades no es tarea sencilla. Hablamos de que existen una serie de métodos, más o menos diferenciados entre ellos, que fundamentalmente tienen el propósito de complementarse entre ellos y tratar de ofrecer una visión holística de todos los contextos posibles.
3. Existe una importante complicación con establecer medidas con una correlación real, directa y perceptible con los objetivos de desarrollo que se fijan. La mayor parte de las ocasiones, los planes de acción carecen de practicidad y no son sostenibles en el tiempo.
4. La tendencia de profesorado, alumnos y padres de ofrecer resistencias a la hora de ser evaluados; entendido que el objetivo final es la crítica y no la ayuda.
5. El análisis final y la extracción de conclusiones puede estar muy sujeta a la percepción subjetiva de quien la realice. (Huerta, 2016)

Como podemos ver, la mayor parte de las limitaciones que encontramos a la hora de evaluar estas habilidades se encuentran sujetas al propio concepto de “*soft skill*” y la parte más abstracta del mismo. Por otro lado, con el trabajo anteriormente realizado, ya tenemos solucionado el primer punto conflictivo, ya que tenemos perfectamente definidas las habilidades que consideramos para ser medidas.

En relación a los siguientes aspectos problemáticos, debemos hacer una rápida revisión de algunas de las herramientas más destacadas que se plantean para la medición y

evaluación de habilidades blandas. En este sentido, vamos a tratar dos herramientas fundamentales:

1. Diagnósticos individuales, basados en la autoevaluación del sujeto. Este responderá a una serie de afirmaciones en relación a sus comportamientos y las evaluará según una escala de *Likert*. De forma general, hablamos de afirmaciones del tipo “Asumo mis responsabilidades dentro del grupo de trabajo” con respuestas como “Siempre, Muchas Veces, A Veces, Pocas Veces, Nunca”. (García, 2018)

Las limitaciones de esta herramienta son bastante obvias y derivan del propio ser humano. Las respuestas que obtenemos de una autoevaluación siempre están sesgadas por la propia persona que responde. Además, el hecho de que sean personalizadas y no anónimas supone también un factor disuasorio de respuestas verdaderas. Por todo ello, el contexto en el que se realizan este tipo de metodologías es fundamental, ya que los ambientes distendidos y de confianza favorecen las respuestas honestas y sinceras.

2. Evaluación por rúbricas, probablemente la más aceptada a día de hoy entre los expertos. Las rúbricas son herramientas que basan su evaluación en comportamientos y conductas y nos ofrecen resultados basados en el desempeño, condicionado a una serie de indicadores preestablecidos. Existen principalmente dos tipos de rúbricas:
  - a. Holísticas, aquellas que únicamente ofrecen una sola puntuación. No ofrecen profundidad ni detalle en su evaluación, pero son útiles cuando buscamos evaluar de manera global la habilidad en cuestión.
  - b. Analíticas, las que ofrecen diferentes puntuaciones en función de varios criterios dentro de cada una de las habilidades a evaluar. Trata con mayor profundidad cada aspecto evaluado y suele ofrecer comentarios acerca de los mismos.

El uso de esta herramienta tiene numerosas ventajas, ya sea para el propio evaluado como para el evaluador: por un lado, la persona evaluada tiene acceso a detalles acerca de sus comportamientos que suelen incluir recomendaciones prácticas para avanzar a los siguientes niveles de desarrollo, además de poder hacer un seguimiento efectivo de su evolución en cada uno de los campos en

cuestión. El evaluador por su parte, tiene una herramienta que legitima en mayor medida su trabajo, que ofrece aspectos y observaciones más objetivas y que además aporta una visión profunda y detallada. (Huerta, 2016)

Establecido esto, el modelo que se desarrollará en el presente trabajo se basará fundamentalmente en el modelo de las rúbricas analíticas, ya que aportan más información que ningún otro modelo a nuestro alcance. Aun así, el propio modelo recomendará a quienes lo utilicen que también trabajen con los diagnósticos personales, ya que no son herramientas excluyentes, y pueden favorecer el desarrollo de algunas habilidades como la honestidad o el pensamiento crítico

# **METODOLOGÍA Y RESULTADOS**

### A. Top 10 Soft Skills

Una vez hemos concluido con toda la revisión teórica pertinente para el presente estudio, nos centraremos en elaborar una síntesis de todos los conocimientos anteriores. En este sentido, dispondremos una lista con las 10 habilidades que concluimos más importantes, en un orden concreto y basado en su importancia dentro del ámbito de la docencia.

Para elaborar la siguiente lista se han seguido fundamentalmente dos criterios:

1. Se ha tenido en cuenta con qué frecuencia los autores más expertos en el tema hablan sobre los susodichos conceptos, que importancia relativa muestran sobre ellos y que entienden ellos concretamente que debe suponer la habilidad.
2. Mi experiencia personal como actual alumno en una Universidad privada que trabaja con el aprendizaje integral como una de sus máximas. En este sentido, trato de aportar mi punto de vista completamente interno al sistema, mis experiencias personales y el conocimiento que he adquirido con la realización del estudio teórico anteriormente mencionado.

Además, las definiciones aportadas de cada uno de los conceptos se basan igualmente en los criterios explicados.

Una vez concretados estos aspectos, a continuación, se presenta el “*Top 10 Soft Skills*”:

#### TOP 10 SOFT SKILLS

1. ***Comunicación***
2. ***Liderazgo***
3. ***Honestidad***
4. ***Flexibilidad***
5. ***Creatividad***
6. ***Inteligencia Emocional***
7. ***Capacidad Resolutiva***
8. ***Pensamiento Crítico***
9. ***Trabajo en Equipo***
10. ***Aprendizaje Continuo***

**Comunicación:** Entendida como la capacidad de transmitir, de manera eficiente y efectiva, la información. Es la base necesaria e indispensable para cualquier tipo de actividad profesional. Presenta numerosos niveles, no solo en lo que refiere a escrita u oral, sino también a la comunicación no verbal, el manejo de los registros... La comunicación ocupa un primer lugar indiscutido por su importante correlación e influencia sobre todas las habilidades presentes en el top. (Whitemore, 1972)

**Liderazgo:** Habilidad que determina la capacidad de una persona para influir en los pensamientos, motivaciones, actuaciones y comportamientos de los demás. Es la habilidad más importante en la teoría del “Modelo-Profesor” y la que determina en mayor medida el hecho de conseguir introducir a los alumnos esta idea. Además, juega un papel fundamental en aspectos como la motivación en las sesiones o la proactividad hacia el aprendizaje. (Mintzberg & Gosling, 2002)

**Honestidad:** Habilidad humana fundamental que se puede definir como la defensa de los valores de la verdad, credibilidad, rectitud y justicia. Hablamos de una necesidad vital en todos los ámbitos de la persona. Visto desde el punto de vista académico, ningún conocimiento teórico o su aplicación práctica son considerados “profesionales” siempre y cuando carezcan de estos valores. Se trata de la primera y fundamental enseñanza que el docente debe tratar con todos los alumnos. (Robles, 2012)

**Flexibilidad:** Hace referencia a la habilidad de quien la posee para poder adaptarse a cada tipo de contexto, situación y persona. Es una capacidad fundamental en lo referido a la individualización del aprendizaje. Trabaja de manera complementaria con la creatividad y la inteligencia emocional para ofrecer sesiones provechosas y con un buen ambiente de trabajo. (Whitemore, 1972)

**Creatividad:** Entendida como la capacidad de idear, crear, diseñar y ofrecer a los alumnos elementos para el aprendizaje que resulten originales. Se puede plantear muy diferente en cada situación concreta y debe ser trabajo del docente encontrar aquellas dinámicas que favorezcan el aprendizaje, la implicación y el crecimiento del alumno más allá de la teoría. (Mann, 1912)

**Inteligencia Emocional:** Habilidad que permite a quien la domina comprender sus propios sentimientos y los de los demás y actuar en consecuencia a ello. Se materializa a través del entendimiento de las necesidades emocionales de los alumnos en su educación. Implica un extenso conocimiento intrapersonal y el dominio de la gestión de las personas. (Minzberg & Gosling, 2002)

**Capacidad Resolutiva:** Hace referencia a la habilidad de detectar y solventar situaciones complicadas o fuera de lo establecido con suficiente rapidez como para evitar consecuencias negativas, tanto a nivel académico como personal. En el contexto de la docencia, se entiende como la principal materialización de la gestión de personas. (Whitemore, 1972)

**Pensamiento Crítico:** Capacidad de asimilar y filtrar la información recibida con el objetivo de hacer una criba personal y razonable de la misma. El debate es la máxima expresión del pensamiento crítico dentro del aula. Destaca actualmente por encima de otras posibles habilidades por el contexto de “hiper-información” al que se exponen los alumnos actualmente. (Mann, 1912)

**Trabajo en Equipo:** Habilidad para conseguir entablar relaciones positivas con el fin de crear sinergias a la hora de realizar actividades de manera grupal. Puede manifestarse en relaciones alumno-alumno, alumno-profesor o profesor-colaborador externo. Una de las 5 habilidades más exigidas en todos los campos profesionales. (Mintzber & Gosling, 2002)

**Aprendizaje Continuo:** Entendido como la capacidad de la persona para mantener en constante actualización sus conocimientos. Requiere una motivación real y un fuerte factor de proactividad. Se presenta como complementaria a todas las anteriormente mencionadas. Adquiere especial importancia en un entorno innovador y cambiante como la educación a día de hoy. (Mann, 1912)

## B. Modelo de Medición de Soft Skills

Una vez sentadas las bases teóricas de la medición de las habilidades blandas y habiendo deliberado la elección de las metodologías más pertinentes para nuestro caso, comenzamos con la elaboración de nuestro modelo. Para referirnos a él, hemos acuñado el concepto “Modelo de Medición, Control y Desarrollo de *Soft Skills*”, abreviado como “**Modelo M.C.D**”.

El desarrollo del Modelo M.C.D se fundamenta sobre la herramienta Office Excel, la cual es idónea para nuestras necesidades. La idea principal es conseguir que, además de perfectamente funcional y útil, sea accesible para el público más amplio posible dentro del campo de las organizaciones educativas. Dicho esto, el modelo aceptaría que se cambiaran las habilidades evaluadas siempre y cuando se cambiaran también los indicadores objetivos por otros igualmente válidos y realistas.

Entrando en materia, siguiendo la lista anteriormente mencionada de puntos problemáticos, comenzamos definiendo las habilidades que deseamos evaluar. En nuestro caso, al haber realizado este trabajo previamente en el Bloque 1, únicamente tenemos que copiar e incluir nuestro *top* en el modelo.

Una vez lo tenemos preparado, entramos en el primer punto realmente conflictivo, establecer los indicadores pertinentes para cada habilidad. Para establecerlos, se ha decidido trabajar a partir de modelos y estudios ya realizados por organizaciones de renombre, para mantener el máximo rigor posible, y realizaremos nuestra aportación desde la experiencia y los conocimientos propios. De este modo, trabajamos con las encuestas de satisfacción del profesorado de cinco reconocidas organizaciones educativas: la Universidad Pontificia Comillas, la Universidad de Navarra, la Universidad de Cádiz, el Centro Universitario Lasalle y “*The University of Arizona*”. Es importante destacar el hecho de que estas organizaciones educativas son bastante heterogéneas entre sí. Esto se traduce en que podremos observar las diferencias que pueden llegar a existir entre enseñanza pública o privada, religiosa o laica, universitaria o de centros especializados, nacional o internacional...

Comenzando con la Universidad Pontificia Comillas, de las 13 cuestiones que plantea, hemos seleccionado nueve que pueden encajar como indicadores para nuestro modelo.

En primer lugar, en lo referente a la comunicación, la Universidad habla de “ser claro en las explicaciones” y “explicar con claridad la programación de la asignatura”. Como veremos a lo largo de todas las encuestas, prácticamente todas las organizaciones utilizan los dos mismos indicadores. Aunque son correctos y apropiados para delimitar el concepto de comunicación en el ámbito de la enseñanza, se ciñen estrictamente a la comunicación profesor-alumno en el sentido de enseñar conocimientos, sin tener en cuenta la relación de la comunicación con todos los demás aspectos clave, por lo que no podemos únicamente utilizar este tipo de indicadores para establecer el desarrollo de la comunicación de un docente.

Por otro lado, Comillas valora también el liderazgo dentro de sus profesores e incluye indicadores como “relacionarse en un ambiente de cercanía y respeto” o “contribuir en la formación integral”. Como podemos ver, pese a claro indicadores de liderazgo, también están directamente relacionados con aspectos como la comunicación, la inteligencia emocional, la flexibilidad, la capacidad resolutive o el trabajo en equipo.

En lo referente a la flexibilidad, Comillas aborda el tema de manera directa mediante la siguiente expresión: “El profesor utiliza materiales y recursos adecuados para las actividades que propone”. Como sucede con todo lo anteriormente dicho, este indicador también presenta relación con múltiples habilidades, sobre todo con la creatividad. Además, también encaja dentro del pensamiento crítico y el aprendizaje continuo.

En lo referente a la creatividad y el aprendizaje continuo, encontramos también varios indicadores directos como “las actividades propuestas favorecen la consecución de los objetivos” o “las exposiciones y materiales están actualizados”, respectivamente, aunque ambas deberían modificarse ligeramente para ser de utilidad real.

Para cerrar, Comillas utiliza preguntas directas al alumno pidiéndole que valore su propio aprendizaje con el profesor y el grado en el que recomendaría al mismo.

Aunque no se pregunta de manera directa en ningún momento por valorar la honestidad de los docentes, desde mi experiencia personal en la Universidad, podemos asumir que una organización como Comillas da por sentada la honestidad y los valores jesuitas dentro de su personal. Igualmente, es de destacar que no haya ninguna referencia a dicha habilidad en el cuestionario.

La Universidad de Navarra (UNIV) utiliza una encuesta de veinte preguntas, de las cuales consideramos nueve que encajan en las habilidades que nuestro modelo valora. Comenzando con la comunicación, el concepto de “explicaciones claras” se repite del mismo modo que antes comentábamos. Más allá de esto, no aporta nada distinto a lo que ya establecido por Comillas. Además, en lo que se refiere a creatividad, flexibilidad o trabajo en equipo, ambas Universidades parecen coincidir en sus indicadores.

Por otro lado, la UNIV aborda de manera más directa el papel del profesor como líder y su inteligencia emocional para motivar la proactividad de los alumnos. Se habla de conceptos como “despertar interés”, “fomentar participación” o “motiva mi asistencia”, los cuales resultan sumamente interesantes, sobre todo por la falta de atención que se les da habitualmente.

El centro universitario Lasalle es probablemente el que presenta mayores diferencias en lo que se refiere a formatos y contenidos de sus encuestas de valoración del profesorado. El centro divide sus 56 preguntas de varios cuestionarios distintos, dividiendo además las preguntas en pequeños grupos dependiendo de a que atiendan. Llama la atención puesto que separan de la sección “Valoración de Profesorado” muchos aspectos claramente correlacionados con ello.

Dicho esto, el centro aborda de manera mucho más incisiva que otros el hecho de que el funcionamiento del curso haya sido tal y como se especificó en un principio que sería. Además, se hace referencia constante a conceptos como “adecuado”, “suficiente” o “justo”, de manera que claramente trata de establecer si los profesores son honestos con sus alumnos y sus metodologías son justas y rectas con ellos.

Por último, destacar que también se hace referencia en numerosas ocasiones a los aspectos tecnológicos de la educación y al posible uso y dominio del docente de esa clase de recursos.

Por su parte, la Universidad de Cádiz (UCA), presenta una encuesta de valoración bastante similar a las que ya hemos visto, pero con algunas diferencias remarcables en lo que se refiere a formato y contenido. LA encuesta cuenta con veintitrés preguntas, divididas en varias secciones de las cuales una en concreto parece dirigirse a las *soft skills*.

Para comenzar, la UCA se centra en gran medida en el concepto de “organización de la asignatura” y de “cumplir las planificaciones”, algo que objetivamente debería ser esencial pero que luego en la práctica suele llevar a estandarizar excesivamente cada sesión y limitar el criterio del docente para impartir su asignatura. Dicho esto, aunque esta serie de indicadores de “obligación” podrían entenderse como medidas para la honestidad y profesionalidad, realmente sólo establece unos mínimos que deberían considerarse garantizados de base.

Por otro lado, encontramos una sección titulada “Competencias docentes desarrolladas por el/la profesor/a” que principalmente se centra en la comunicación, la honestidad, esta vez entendida como respeto, y, en menor medida, el liderazgo, utilizando indicadores muy similares a los ya vistos anteriormente, usando reiteradamente términos como “claridad”, “motivación”, “práctica” ...

Resulta interesante observar las diferencias entre las organizaciones educativas que hemos analizado hasta el momento ya que, sin posibilidad real de generalizar por tratarse de una muestra reducida, parece confirmar la teoría antes comentada sobre las grandes diferencias entre la enseñanza pública y privada y el tratamiento radicalmente distinto que se da a algunas de las habilidades blandas fundamentales.

Por último, “*The University of Arizona*” en Estados Unidos, ofrece una de las mejores y más completas encuestas de evaluación de todo el entorno universitario. Antes de entrar en los propios indicadores, me parece muy destacable el tipo de escala que se ofrece para valorar: no se pide calificar de manera clásica, con una nota numérica en función de lo “de acuerdo” que se está con el indicador, sino que se habla de valorar el grado en el que se demuestra el cumplimiento del indicador con pruebas consistentes. Además, siguiendo con el formato, divide el cuestionario en diez apartados, dependiendo del tipo de preguntas y el objetivo de las mismas.

Dentro de las categorías en las que se divide el cuestionario, encontramos una breve definición que nos ofrece una idea de lo que debemos valorar en cada momento. De este modo, podemos ver como la Universidad se preocupa de manera íntegra por las diez habilidades establecidas en nuestro “*top*”, así como de garantizar el conocimiento técnico del profesor y de la buena organización del curso en sí.

Dicho todo esto, podemos destacar que, en un principio, la Universidad se centra fundamentalmente en la comunicación, la flexibilidad, la creatividad, la capacidad

resolutiva y el trabajo en equipo, utilizando indicadores como “modificar la metodología para alcanzar las necesidades del alumno”, “colaborar con familias, compañeros... para promover el crecimiento integral” o “crear métodos que favorezcan la aceleración del aprendizaje”.

Además, la honestidad y el liderazgo tienen sus propios apartados específicos, en los que también se hace referencia a la inteligencia emocional y el pensamiento crítico, en los que se utilizan indicadores como “responder positivamente ante las críticas constructivas”, “favorecer el aprendizaje de habilidades más allá de las técnicas” o “mostrar integridad en la ética profesional”.

Con todo esto, la Universidad desarrolla una serie de índices oficiales, en función de las calificaciones obtenidas en cada tipo de pregunta, entre los cuales encontramos el InTASC o el CEC entre otros. (CCSSO & TED CEC)

En conclusión, a la vista de todo lo comentado anteriormente, quedan claros varios puntos a tener en cuenta para establecer nuestros indicadores y su escala de valoración:

- 1) La gran mayoría de las organizaciones tienen su sistema propio para valorar las habilidades blandas, en mayor o menor medida, y centran sus esfuerzos únicamente en una pequeña selección de *skills* en función de las características de su sistema. Pese a esto, hay varios aspectos en los que parecen coincidir todas entre ellas y estos son: comunicación, honestidad, liderazgo y flexibilidad, las cuatro primeras habilidades del *top*. Además, salvo pequeñas diferencias, los indicadores parecen estandarizados entre ellas.
- 2) Los indicadores no pertenecen de manera exclusiva a una sola habilidad y se debe trabajar con ellos desde esta premisa. Se plantea la necesidad de establecer un índice independiente, ponderando todos los indicadores relacionados con la habilidad, para dar una valoración acorde a la realidad.
- 3) “*The University of Arizona*” utiliza la escala Likert de medida que más encaja dentro de la medición de habilidades blandas, haciendo referencia directa a “pruebas” que demuestren un desarrollo y cumplimiento real de lo establecido. Nuestro modelo, por tanto, se basará en este tipo de escala.

Con toda esta información presente, y teniendo en cuenta los restantes tres puntos conflictivos que antes comentamos, a continuación, entramos de forma directa en desarrollar y explicar el funcionamiento completo del Modelo M.C.D.

Desarrollado en la herramienta Microsoft Office Excel, el modelo cuenta con cuatro hojas, interrelacionadas entre sí, que incluyen todos los parámetros que hemos ido estableciendo a lo largo del estudio (las diez habilidades y la escala Likert), así como una lista de quince indicadores que hemos obtenido de la síntesis de las distintas herramientas de valoración del profesorado de las Universidades antes comentadas. Cabe destacar, que estos quince indicadores no se clasifican de ninguna manera concreta, puesto que no son exclusivos de ninguna habilidad y tienen un impacto más o menos considerable en función de cada caso concreto. Además, la mayor parte de los indicadores están compuestos por varios indicadores más simples, lo cual es un factor clave para establecer el impacto sobre la valoración. De este modo, los quince indicadores de comportamiento que usaremos son:

1. El profesor ha sido claro en sus explicaciones y ha mostrado interés por la comprensión de los alumnos durante sus sesiones.
2. El profesor ha sido claro a la hora de explicar la programación de la asignatura y ha cumplido con aquello que estaba establecido.
3. Las actividades propuestas por el profesor aportan valor y fomentan la implicación de los alumnos en el aprendizaje.
4. Las actividades que el profesor propone son o están basadas en casos reales que me ayudan a entender el mundo real.
5. La metodología y la manera de dar clase del profesor favorecen mi interés por la asignatura y me animan a asistir a las clases.
6. Las sesiones teóricas y prácticas se han ido adaptando a lo largo del curso a las necesidades del grupo de manera específica
7. El profesor se ha apoyado en otros profesores o compañeros para crear mayor valor durante sus sesiones.
8. Se han utilizado recursos útiles de actualidad durante las clases, así como materiales que ofrecían información actualizada.
9. Los criterios de evaluación utilizados por el profesor han sido justos y coherentes con la asignatura impartida.
10. El profesor está abierto a resolver las dudas o conflictos que surjan durante las

sesiones, de manera eficiente y participativa.

11. El profesor ha tomado decisiones respecto a la asignatura pensando en nuestro aprendizaje de manera legítima y justa con todos.
12. El profesor ha sido capaz de entablar una relación cordial con los estudiantes y ha favorecido la relación entre los propios alumnos.
13. El profesor propone debate acerca de lo que se estudia en el aula y actúa como mediador durante el mismo.
14. El profesor se ha mostrado a mi disposición cuando he necesitado su ayuda con preocupaciones, fueran académicas o no.
15. El profesor me ha ayudado a aprender algo más que la propia asignatura impartida. Lo recomendaría para futuros alumnos.

Estos quince indicadores se valorarán en una escala del uno al cuatro, siendo el uno el mínimo y cuatro el máximo, siguiendo una escala en función del número de evidencias demostrables que puedan probar que el evaluado tiene un nivel de desarrollo óptimo de la habilidad en concreto.

Concretamente, la escala que se ha establecido, se plantea de la siguiente manera: *Ver Anexos (Figura 5)*.

Dicho esto, teniendo en cuenta que la valoración se debe realizar sobre el comportamiento del profesor y no sobre sus acciones, sobre algo sostenido y constante y no puntual y concreto, la lógica invita a que sean los alumnos, quienes más tiempo pueden comprobar de primera mano el desarrollo de los comportamientos, de forma anónima para favorecer la sinceridad; aquellos que realicen la evaluación. De este modo, además, evitamos al cuarto de los inconvenientes de las valoraciones, a través de un método no “auto-evaluador” y que únicamente presenta indicadores positivos.

Una vez hemos leído cómo funciona la escala de calificaciones y comprendemos que es lo que se pide que evaluemos, el modelo nos ofrece una tabla que cuenta con los 15 indicadores, en ningún orden en particular, para que los evaluemos: *Ver Anexos (Figura 6)*

El funcionamiento de la tabla es simple, se trata únicamente de escribir en la casilla correspondiente, el número que se indica encima. Si valoro que el profesor en cuestión

tiene un desarrollo medio en el primer indicador, debo escribir un “3” en la columna encabezada por dicho número.

Una vez hecho esto, el modelo automáticamente realizará la ponderación correspondiente en función a los porcentajes que se han establecido previamente y los irá introduciendo en la tabla final de resultados. Esta ponderación está basada en la cuarta y última hoja, llamada “Ponderaciones”, en la cual aparecen una serie de tablas, individuales de cada una de las habilidades; que muestra todos los indicadores que presentan relación con la habilidad y el porcentaje establecido de impacto sobre valoración. A continuación, la tabla de “Comunicación” como ejemplo de ello: *Ver Anexos (Figura 7)*

Los criterios para establecer las ponderaciones se basan en el grado en que la definición dada de la propia habilidad encaja con el indicador, en otras palabras, se trata de establecer qué pasaría con el indicador si el docente dominara por completo la habilidad. Si la respuesta a esta pregunta se acerca a la idea de que “el indicador se vería claramente reflejado por el comportamiento sostenido del docente” el peso de ese indicador en esa habilidad concreta debe ser alto, y cuanto más se aleje de esa idea, menor peso tendrá. El ejemplo más claro se ve en el indicador número 15, el cual pondera para las diez habilidades, puesto que todas contribuyen a la formación integral y a crear en el alumno la idea de un buen profesor que si recomendaría, pero en un grado claramente distinto, puesto que la inteligencia emocional o el liderazgo no influyen en esos factores de la misma manera que el aprendizaje continuo, por lo que sus ponderaciones serán sustancialmente diferentes.

Tras todo esto y a modo de resumen final, el modelo nos ofrece una tabla de resultados que proporciona la siguiente información:

1. Una pequeña tabla resumen del profesor evaluado que incluye: Nombre y apellidos, organización educativa a la que pertenece, su categoría como asociado o no y sus áreas de conocimiento.
2. El listado de las diez habilidades evaluadas, ordenadas de mayor a menor importancia según el *top* establecido, junto a los dos indicadores que más peso tienen en la valoración de la habilidad.

3. Una calificación relativa de los indicadores con mayor peso y una calificación global que incluye todos los indicadores relacionados. Estas calificaciones son individuales de cada una de las habilidades.
4. Un espacio reservado para comentarios, observaciones...

De este modo, cuando todos los datos han sido introducidos en el modelo, la tabla de resultados nos ofrece una medición numérica del desarrollo de cada una de las habilidades, una visión clara de la situación de desarrollo de cada docente evaluado, con la posibilidad de comparar resultados objetivos, y unas indicaciones de objetivos claros a lo que llegar para desarrollar cada habilidad, a través de los indicadores.

# **CONCLUSIONES**

Rescatando los objetivos que fijamos en la introducción del presente trabajo, es momento de hacer balance y crítica de los resultados obtenidos.

1. Realizar un “*Top Soft Skills*” buscando aquellas habilidades que han sido descritas como las claves para el éxito profesional y que por ello son las más requeridas por las organizaciones. En concreto nos enfocaremos en las requeridas para las organizaciones educativas.

En este sentido, todo el Bloque 1 ha sido orientado hacia este objetivo. La extensa revisión teórica que se ha realizado ha servido para hacer de nuestro “*Top Soft Skills*” un listado muy contrastado, que incluye una gran variedad de puntos de vista diferentes, tanto a nivel de habilidades incluidas como de sus definiciones, y que en definitiva está cargado de una fuerte validez académica.

Dicho esto, y dejando por tanto claro que el objetivo fundamental está cumplido, resulta interesante entrar en el posible debate que surge acerca de la utilidad real de este “*top*” y quien puede aprovecharse del conocimiento que se recopila en él. El hecho es que la lista de habilidades que aquí se presenta es una oportunidad de grandes dimensiones para que las organizaciones educativas, sobre todo las universidades y centros similares, que aún no estén concienciados con el trabajo de las “*soft skills*”, que no les presten la atención suficiente, o que realmente si las trabajan pero no con el enfoque adecuado.

A modo de ejemplo, una universidad pública, las cuales tienen mayor tendencia a descuidar las habilidades blandas, puede adoptar nuestro “*top*” y hacer del mismo una nueva piedra angular sobre la que empezar a trabajar, que sirva de guía y que realmente haga ver a la organización las ventajas de trabajar sobre las bases de las “*soft skills*”. De otro lado, una universidad como puede ser la Pontificia de Comillas, la cual ya hemos comprobado de primera mano que parece tener una importante concienciación con la formación integral de la persona, puede adoptar nuestro “*top*” con el objetivo de establecer un orden claro de las ideas que se desean desarrollar, poner a disposición de todo el mundo cuáles son las habilidades en las que la Universidad cree, enseña y valora.

A fin de cuentas y de manera genérica, el hecho de que una organización educativa, sea la que sea, ofrezca de manera abierta su compromiso con trabajar una lista de habilidades blandas valoradas y contrastadas por una importante cantidad de estudios de autores de renombre, supone un importante atractivo para los estudiantes, o los padres

en su defecto, a la hora de decidirse por una organización u otra. Y el hecho real es que, saliendo fuera incluso del ámbito de la educación, la práctica de ofrecer una lista seria y contrastada de habilidades que cualquier organización se compromete a defender y apoyar de manera explícita puede ser un valor añadido para la imagen tan importante como la visión o los valores.

- 2 Desarrollar un método para la medición y el control del desarrollo de las “*Soft Skills*” dentro de las organizaciones educativas, basado en el “*Top*” que habremos realizado con anterioridad.

En lo que respecta al segundo objetivo establecido, podemos realmente afirmar que se han superado las expectativas fijadas al comienzo del trabajo, puesto que el modelo final es capaz de realizar un trabajo superior. Hablamos que nuestro modelo no solo mide y controla cual es la situación actual de los “modelizados”, si no que, gracias a sus indicadores de comportamiento, ofrece unos patrones claros para el desarrollo de la persona. En otras palabras, aquella persona que sea valorada con un “2” en comunicación, puede tener acceso a la valoración que ha obtenido en cada uno de los indicadores que determinan su dominio de la comunicación, haciendo posible una mayor comprensión de sus puntos fuertes y débiles.

Además, el modelo que hemos creado no se limita únicamente a la medición de las habilidades de nuestro “*top*” o al ámbito educativo, sino que es un modelo de medición que puede ser utilizado en cualquier campo profesional que requiera medición a través de factores preestablecidos como son nuestros indicadores. Esto quiere decir que, en cualquier contexto profesional, cualquier empresa puede adaptar el formato del Modelo M.C.D a sus propias necesidades, intercambiando las habilidades entre sí, cambiándolas por otras que les resulten más relevantes para su campo de trabajo, estableciendo indicadores completamente diferentes o aprovechando los existentes, variando las ponderaciones... Ya que, a fin de cuentas, el objetivo fundamental del modelo es medir aquello que se desee, dar una valoración numérica clara de la situación de lo medido y desgranar esa valoración general en la serie de valoraciones “menores” que la conforman.

Siendo críticos con el modelo, sus puntos débiles aparecen a la hora de realizar el intercambio de parámetros que comentamos, y no porque el modelo no soporte utilizar otras habilidades, indicadores o ponderaciones; si no porque el grado de automatización

es actualmente reducido. Esto significa que, si por ejemplo una organización decidiera sustituir el aprendizaje continuo por la gestión eficiente del tiempo, tendría que ir sustituyendo uno por uno de manera manual cada indicador que deba modificar, designar desde su propio criterio las ponderaciones de cada uno y colocar, también de manera manual, la habilidad, junto con sus indicadores principales y sus ponderaciones máximas relativas en la tabla de resultados; suponiendo una pérdida de tiempo y eficiencia para quien tenga que hacer dicho trabajo.

Para cerrar y a modo de conclusión final, los resultados que hemos obtenido pueden suponer una importante fuente de valor añadido para las organizaciones educativas, aunque cualquier organización pueda seguir nuestro “*top*” y modelo y adaptarlo a sus necesidades, tanto a nivel interno, favoreciendo tanto el desarrollo personal y la motivación de los empleados (profesores) como la experiencia final, expresada en el aprendizaje integral en nuestro caso, de los clientes (alumnos); y a nivel externo, siendo un reclamo atractivo para nuevo talento y un elemento importante de renombre e imagen de organización.

# ANEXOS

Figura 1

| <b>C.R. Mann</b>  |                       |
|---|-----------------------|
| <i>Ideas Defendidas</i>   | <i>Soft Skill</i>     |
| Dedicar tiempo al estudio y a estar enterado de todas la nuevas corriente sy tendencias   | Aprendizaje Continuo  |
| Expirmentar, ser innovador, ofrecer nuevas metodologías y estudios de valor               | Creatividad           |
| Capacidad de salirse del convencionalismo y distinguir entre lo valioso y lo que no lo es | Pensamiento Crítico   |
| Tener poder de influencia sobre los alumnos para hacerles sentir interesados              | Capacidad de Implicar |

Fuente: Elaboración Propia (Adaptación de las ideas de C. R. Mann, 1918)

Figura 2

| <b>Dr. Paul G. Whitmore</b>   |                       |
|---|-----------------------|
| <i>Ideas Defendidas</i>   | <i>Soft Skill</i>     |
| Adaptarse a las especificidades de cada proceso y situación   | Flexibilidad          |
| Poder hacer frente a situaciones no establecidas como comunes   | Capacidad Resolutiva  |
| Ser eficiente en situaciones no establecidas como comunes   | Gestión del Estrés    |
| Expresar de forma clara y concisa información al resto de personas  | Comunicación Efectiva |
| El análisis del propósito y la situación de cada actividad es fundamental para la valoración de la misma                    |                       |
| Para analizar correctamente las " <i>soft skills</i> " debemos recurrir a la teoría de comportamiento adecuada              |                       |
| La base de cualquier herramienta enfocada las " <i>soft skills</i> " debe ser el liderazgo y la motivación de las personas. |                       |

Fuente: Elaboración Propia (Adaptación de las ideas de P. G. Whitemore, 1972)

Figura 3

| <b>Henry Mintzberg &amp; Jonathan Gosling</b>  |                       |
|--|-----------------------|
| <i>Ideas Defendidas</i>  | <i>Soft Skill</i>     |
| Hacer partícipes a los alumnos de su propia formación, que sientan que son protagonistas     | Capacidad de Implicar |
| Realizar sesiones breves y concisas, gestionar el tiempo y mantener la atención en la clase  | Eficiencia            |
| Capacidad de individualizar a cada participante sin dejar de lado la pluralidad en el camino | Flexibilidad          |
| Fomentar las dinámicas que favorecen el trabajo junto a los compañeros de aprendizaje        | Trabajo en Equipo     |
| Proponer una metodología basada en las aportaciones de los participantes                     | Iniciativa            |
| Crear un vínculo real entre participante y enseñanza que realce el interés en el trabajo     | Liderazgo             |
| Buscar siempre una multitud de opciones frente a cualquier escenario posible                 | Creatividad           |
| Capacidad para transmitir la información a los participantes de manera concisa y ordenada    | Comunicación          |
| Inteligencia emocional, autonomía, responsabilidad...  | Conocimiento Personal |
| Capacidad social que engloba aspectos como el liderazgo, la empatía o la asertividad.        | Gestión de Personas   |
| Capacidad analítica, distinguir y filtrar toda la información que el participante recibe     | Pensamiento Crítico   |
| Habilidad para solucionar los posibles conflictos en las sesiones                            | Capacidad Resolutiva  |

Fuente: Elaboración Propia (Adaptación de las ideas de Henry & Mintzberg, 2002)

A continuación se muestran las Figuras 4, 5, 6 y 7 correspondientes a las hojas del Modelo M.C.D que se citan en el apartado correspondiente ( 3.B Modelo de Medición de Soft Skills).

Ambas figuras son de elaboración propia y cuentan con una serie de formulas de Excel que tienen la función de automatizar el modelo en la medida de lo posible. Para más información acerca del mismo, por favor consulte el documento Excel "Modelo M.C.D."

| FICHA PERSONAL DEL DOCENTE |   |                       |                   |             |  |
|----------------------------|---|-----------------------|-------------------|-------------|--|
| Apellidos, Nombre          |   | Interno / Asociado    |                   |             |  |
| Organización Educativa     |   | Áreas de Conocimiento |                   |             |  |
|                            |   |                       |                   |             |  |
|                            |   |                       |                   |             |  |
| Soft Skill                 | Indicadores Más Relevantes  | Evaluación Real       | Evaluación Global | Comentarios |  |
| Comunicación               | El profesor ha sido claro en sus explicaciones y ha mostrado interés por la comprensión de los alumnos durante sus sesiones. (0,8)          | 0                     | 0                 |             |  |
|                            | El profesor ha sido claro a la hora de explicar la programación de la asignatura y ha cumplido con aquello que estaba establecido. (0,8)    | 0                     |                   |             |  |
| Liderazgo                  | El profesor me ha ayudado a aprender algo más que la propia asignatura impartida. Lo recomendaría para futuros alumnos. (1,2)               | 0                     |                   |             |  |
|                            | La metodología y la manera de dar clase del profesor favorecen mi interés por la asignatura y me animan a asistir a las clases. (1)         | 0                     | 0                 |             |  |
| Honestidad                 | Los criterios de evaluación utilizados por el profesor han sido justos y coherentes con la asignatura impartida. (0,8)                      | 0                     |                   |             |  |
|                            | El profesor ha tomado decisiones respecto a la asignatura pensando en nuestro aprendizaje de manera legítima y justa con todos. (0,8)       | 0                     | 0                 |             |  |
| Flexibilidad               | Las sesiones teóricas y prácticas se han ido adaptando a lo largo del curso a las necesidades del grupo de manera específica. (1,2)         | 0                     |                   |             |  |
|                            | El profesor ha tomado decisiones respecto a la asignatura pensando en nuestro aprendizaje de manera legítima y justa con todos. (0,8)       | 0                     | 0                 |             |  |
| Creatividad                | Las actividades propuestas por el profesor aportan valor y fomentan la implicación de los alumnos en el aprendizaje. (1)                    | 0                     |                   |             |  |
|                            | Las sesiones teóricas y prácticas se han ido adaptando a lo largo del curso a las necesidades del grupo de manera específica. (1)           | 0                     | 0                 |             |  |
| Inteligencia Emocional     | La metodología y la manera de dar clase del profesor favorecen mi interés por la asignatura y me animan a asistir a las clases. (0,8)       | 0                     |                   |             |  |
|                            | El profesor ha sido capaz de entablar una relación cordial con los estudiantes y ha favorecido la relación entre los propios alumnos. (0,8) | 0                     | 0                 |             |  |
| Capacidad Resolutiva       | El profesor se ha mostrado a mi disposición cuando he necesitado su ayuda con preocupaciones, fueran académicas o no. (1,2)                 | 0                     |                   |             |  |
|                            | El profesor está abierto a resolver las dudas o conflictos que surjan durante las sesiones, de manera eficiente y participativa. (1)        | 0                     | 0                 |             |  |
| Pensamiento Crítico        | El profesor propone debate acerca de lo que se estudia en el aula y actúa como mediador durante el mismo. (1,2)                             | 0                     |                   |             |  |
|                            | El profesor está abierto a resolver las dudas o conflictos que surjan durante las sesiones, de manera eficiente y participativa. (0,8)      | 0                     | 0                 |             |  |
| Trabajo en Equipo          | El profesor se ha apoyado en otros profesores o compañeros para crear mayor valor durante sus sesiones. (1)                                 | 0                     |                   |             |  |
|                            | El profesor ha sido capaz de entablar una relación cordial con los estudiantes y ha favorecido la relación entre los propios alumnos. (1)   | 0                     | 0                 |             |  |
| Aprendizaje Continuo       | Se han utilizado recursos útiles de actualidad durante las clases, así como materiales que ofrecían información actualizada. (0,8)          | 0                     |                   |             |  |
|                            | El profesor está abierto a resolver las dudas o conflictos que surjan durante las sesiones, de manera eficiente y participativa. (0,8)      | 0                     | 0                 |             |  |

| ESCALA DE CALIFICACIONES   |   |  |  |
|--|---|--|--|
| Desarrollo Mínimo (0-1)  | Desarrollo Bajo (1-2)   | Desarrollo Medio (2-3)   | Desarrollo Alto (3-4)  |
| <i>No se presentan evidencias de comportamiento en el docente que indiquen dominio de la habilidad</i> | <i>Se presentan escasas evidencias de comportamiento en el docente que indiquen dominio de la habilidad</i> | <i>Se presentan varias evidencias de comportamiento en el docente que indiquen dominio de la habilidad</i> | <i>Se presentan evidencias de comportamiento en el docente que indican claro dominio de la habilidad</i> |

|     | INDICADORES DE SOFT SKILLS  | VALORACIÓN |   |   |   |
|-----|---|------------|---|---|---|
|     |   | 1          | 2 | 3 | 4 |
| 1.  | El profesor ha sido claro en sus explicaciones y ha mostrado interés por la comprensión de los alumnos durante sus sesiones.          |            |   |   |   |
| 2.  | El profesor ha sido claro a la hora de explicar la programación de la asignatura y ha cumplido con aquello que estaba establecido.    |            |   |   |   |
| 3.  | Las actividades propuestas por el profesor aportan valor y fomentan la implicación de los alumnos en el aprendizaje.                  |            |   |   |   |
| 4.  | Las actividades que el profesor propone son o están basadas en casos reales que me ayudan a entender el mundo real.                   |            |   |   |   |
| 5.  | La metodología y la manera de dar clase del profesor favorecen mi interés por la asignatura y me animan a asistir a las clases.       |            |   |   |   |
| 6.  | Las sesiones teóricas y prácticas se han ido adaptando a lo largo del curso a las necesidades del grupo de manera específica          |            |   |   |   |
| 7.  | El profesor se ha apoyado en otros profesores o compañeros para crear mayor valor durante sus sesiones.                               |            |   |   |   |
| 8.  | Se han utilizado recursos útiles de actualidad durante las clases, así como materiales que ofrecían información actualizada.          |            |   |   |   |
| 9.  | Los criterios de evaluación utilizados por el profesor han sido justos y coherentes con la asignatura impartida.                      |            |   |   |   |
| 10. | El profesor está abierto a resolver las dudas o conflictos que surjan durante las sesiones, de manera eficiente y participativa.      |            |   |   |   |
| 11. | El profesor ha tomado decisiones respecto a la asignatura pensando en nuestro aprendizaje de manera legítima y justa con todos.       |            |   |   |   |
| 12. | El profesor ha sido capaz de entablar una relación cordial con los estudiantes y ha favorecido la relación entre los propios alumnos. |            |   |   |   |
| 13. | El profesor propone debate acerca de lo que se estudia en el aula y actúa como mediador durante el mismo.                             |            |   |   |   |
| 14. | El profesor se ha mostrado a mi disposición cuando he necesitado su ayuda con preocupaciones, fueran académicas o no.                 |            |   |   |   |
| 15. | El profesor me ha ayudado a aprender algo más que la propia asignatura impartida. Lo recomendaría para futuros alumnos.               |            |   |   |   |

| COMUNICACIÓN   | PODERACIÓN |
|--|------------|
| El profesor ha sido claro en sus explicaciones y ha mostrado interés por la comprensión de los alumnos durante sus sesiones.           | 20%        |
| El profesor ha sido claro a la hora de explicar la programación de la asignatura y ha cumplido con aquello que estaba establecido.     | 20%        |
| La metodología y la manera de dar clase del profesor favorecen mi interés por la asignatura y me animan a asistir a las clases.        | 15%        |
| El profesor ha sido capaz de establecer una relación cordial con los estudiantes y la favoreció la relación entre los propios alumnos. | 15%        |
| El profesor está abierto a resolver los dudas o conflictos que surgen durante las sesiones, de manera eficiente y participativa.       | 10%        |
| El profesor propone debates acerca de lo que se estudia en el aula y actúa como mediador durante el mismo.                             | 10%        |
| El profesor me ha ayudado a aprender algo más que la propia asignatura impartida. Lo recomendaría para futuros alumnos.                | 10%        |

| LIDERAZGO  | PODERACIÓN |
|--|------------|
| La metodología y la manera de dar clase del profesor favorecen mi interés por la asignatura y me animan a asistir a las clases.        | 25%        |
| Los criterios de evaluación utilizados por el profesor han sido justos y coherentes con la asignatura impartida.                       | 10%        |
| El profesor ha tomado decisiones respecto a la asignatura pensando en nuestro aprendizaje de manera legítima y justa con todos.        | 10%        |
| El profesor ha sido capaz de establecer una relación cordial con los estudiantes y la favoreció la relación entre los propios alumnos. | 15%        |
| El profesor se ha mostrado a mi disposición cuando he necesitado su ayuda con preocupaciones, fuera académicas o no.                   | 10%        |
| El profesor me ha ayudado a aprender algo más que la propia asignatura impartida. Lo recomendaría para futuros alumnos.                | 30%        |

| HONESTIDAD   | PODERACIÓN |
|--|------------|
| El profesor ha sido claro a la hora de explicar la programación de la asignatura y ha cumplido con aquello que estaba establecido.     | 15%        |
| La metodología y la manera de dar clase del profesor favorecen mi interés por la asignatura y me animan a asistir a las clases.        | 10%        |
| Los criterios de evaluación utilizados por el profesor han sido justos y coherentes con la asignatura impartida.                       | 20%        |
| El profesor ha tomado decisiones respecto a la asignatura pensando en nuestro aprendizaje de manera legítima y justa con todos.        | 20%        |
| El profesor ha sido capaz de establecer una relación cordial con los estudiantes y la favoreció la relación entre los propios alumnos. | 15%        |
| El profesor se ha mostrado a mi disposición cuando he necesitado su ayuda con preocupaciones, fuera académicas o no.                   | 5%         |
| El profesor me ha ayudado a aprender algo más que la propia asignatura impartida. Lo recomendaría para futuros alumnos.                | 15%        |

| FLXIBILIDAD   | PODERACIÓN |
|---|------------|
| La metodología y la manera de dar clase del profesor favorecen mi interés por la asignatura y me animan a asistir a las clases. | 15%        |
| Las sesiones teóricas y prácticas se han ido adaptando a lo largo del curso a las necesidades del grupo de manera específica.   | 30%        |
| El profesor se ha apoyado en otros profesores o compañeros para crear mayor valor durante sus sesiones.                         | 10%        |
| Los criterios de evaluación utilizados por el profesor han sido justos y coherentes con la asignatura impartida.                | 15%        |
| El profesor ha tomado decisiones respecto a la asignatura pensando en nuestro aprendizaje de manera legítima y justa con todos. | 20%        |
| El profesor me ha ayudado a aprender algo más que la propia asignatura impartida. Lo recomendaría para futuros alumnos.         | 10%        |

| CREATIVIDAD   | PODERACIÓN |
|---|------------|
| Las actividades propuestas por el profesor aportan valor y fomentan la implicación de los alumnos en el aprendizaje.            | 25%        |
| Las actividades que el profesor propone son o están basadas en casos reales que me ayudan a entender el mundo real.             | 10%        |
| La metodología y la manera de dar clase del profesor favorecen mi interés por la asignatura y me animan a asistir a las clases. | 20%        |
| Las sesiones teóricas y prácticas se han ido adaptando a lo largo del curso a las necesidades del grupo de manera específica.   | 25%        |
| Se han utilizado recursos útiles de actualidad durante las clases, así como materiales que ofrecen información actualizada.     | 10%        |
| El profesor me ha ayudado a aprender algo más que la propia asignatura impartida. Lo recomendaría para futuros alumnos.         | 10%        |

| INTELIGENCIA EMOCIONAL   | PODERACIÓN |
|--|------------|
| La metodología y la manera de dar clase del profesor favorecen mi interés por la asignatura y me animan a asistir a las clases.        | 20%        |
| Los criterios de evaluación utilizados por el profesor han sido justos y coherentes con la asignatura impartida.                       | 10%        |
| El profesor está abierto a resolver los dudas o conflictos que surgen durante las sesiones, de manera eficiente y participativa.       | 10%        |
| El profesor ha sido capaz de establecer una relación cordial con los estudiantes y la favoreció la relación entre los propios alumnos. | 20%        |
| El profesor se ha mostrado a mi disposición cuando he necesitado su ayuda con preocupaciones, fuera académicas o no.                   | 20%        |
| El profesor me ha ayudado a aprender algo más que la propia asignatura impartida. Lo recomendaría para futuros alumnos.                | 20%        |

| CAPACIDAD RESOLUTIVA   | PODERACIÓN |
|--|------------|
| El profesor está abierto a resolver los dudas o conflictos que surgen durante las sesiones, de manera eficiente y participativa. | 25%        |
| Las actividades que el profesor propone son o están basadas en casos reales que me ayudan a entender el mundo real.              | 20%        |
| El profesor ha tomado decisiones respecto a la asignatura pensando en nuestro aprendizaje de manera legítima y justa con todos.  | 15%        |
| El profesor propone debates acerca de lo que se estudia en el aula y actúa como mediador durante el mismo.                       | 30%        |
| El profesor se ha mostrado a mi disposición cuando he necesitado su ayuda con preocupaciones, fuera académicas o no.             | 10%        |
| El profesor me ha ayudado a aprender algo más que la propia asignatura impartida. Lo recomendaría para futuros alumnos.          | 10%        |

| PENSAMIENTO CRÍTICO  | PODERACIÓN |
|--|------------|
| El profesor ha sido claro en sus explicaciones y ha mostrado interés por la comprensión de los alumnos durante sus sesiones.     | 10%        |
| Las actividades que el profesor propone son o están basadas en casos reales que me ayudan a entender el mundo real.              | 15%        |
| El profesor se ha apoyado en otros profesores o compañeros para crear mayor valor durante sus sesiones.                          | 15%        |
| El profesor está abierto a resolver los dudas o conflictos que surgen durante las sesiones, de manera eficiente y participativa. | 20%        |
| El profesor propone debates acerca de lo que se estudia en el aula y actúa como mediador durante el mismo.                       | 20%        |
| El profesor me ha ayudado a aprender algo más que la propia asignatura impartida. Lo recomendaría para futuros alumnos.          | 10%        |

| TRABAJO EN EQUIPO  | PODERACIÓN |
|--|------------|
| El profesor se ha apoyado en otros profesores o compañeros para crear mayor valor durante sus sesiones.                                | 25%        |
| El profesor está abierto a resolver los dudas o conflictos que surgen durante las sesiones, de manera eficiente y participativa.       | 10%        |
| El profesor ha sido capaz de establecer una relación cordial con los estudiantes y la favoreció la relación entre los propios alumnos. | 25%        |
| El profesor propone debates acerca de lo que se estudia en el aula y actúa como mediador durante el mismo.                             | 15%        |
| El profesor se ha mostrado a mi disposición cuando he necesitado su ayuda con preocupaciones, fuera académicas o no.                   | 15%        |
| El profesor me ha ayudado a aprender algo más que la propia asignatura impartida. Lo recomendaría para futuros alumnos.                | 10%        |

| APRENDIZAJE CONTINUO   | PODERACIÓN |
|--|------------|
| Las actividades propuestas por el profesor aportan valor y fomentan la implicación de los alumnos en el aprendizaje.             | 10%        |
| Las actividades que el profesor propone son o están basadas en casos reales que me ayudan a entender el mundo real.              | 15%        |
| La metodología y la manera de dar clase del profesor favorecen mi interés por la asignatura y me animan a asistir a las clases.  | 10%        |
| Se han utilizado recursos útiles de actualidad durante las clases, así como materiales que ofrecen información actualizada.      | 20%        |
| El profesor está abierto a resolver los dudas o conflictos que surgen durante las sesiones, de manera eficiente y participativa. | 20%        |
| El profesor propone debates acerca de lo que se estudia en el aula y actúa como mediador durante el mismo.                       | 15%        |
| El profesor me ha ayudado a aprender algo más que la propia asignatura impartida. Lo recomendaría para futuros alumnos.          | 10%        |

# **BIBLIOGRAFÍA**

## **BIBLIOGRAFÍA**

Andrews, J., & Higson, H. (2008). *Graduate employability, 'soft skills' versus 'hard' business knowledge: A European study*. *Higher education in Europe*, 33(4), 411-422.

Bhatnagar, N. (2011). *Effective communication and soft skills*. Pearson Education India.

Burden, P. R., & Byrd, D. M. (1999). *Methods for effective teaching*.

Cambridge Dictionary, (2019), BBVA. Disponible en: <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/soft-skills>

Carter, L. (2011, March). *Ideas for adding soft skills education to service learning and capstone courses for computer science students*. In *Proceedings of the 42nd ACM technical symposium on Computer science education* (pp. 517-522). ACM.

Centro Universitario Lasalle, (2018), *Protocolo de Aplicación de Encuestas Asociadas al PA09*. Disponible en: [https://www.lasallecentrouniversitario.es/seguimiento\\_tit\\_calidad/seguimiento\\_titulaciones/resultados\\_evaluacion\\_doncente/Documents/PA09\\_20160512\\_Protoc\\_GstEnc\\_DPC\\_TD.pdf](https://www.lasallecentrouniversitario.es/seguimiento_tit_calidad/seguimiento_titulaciones/resultados_evaluacion_doncente/Documents/PA09_20160512_Protoc_GstEnc_DPC_TD.pdf)

Council of Chief State School Officers, (2018) Disponible en: <https://ccsso.org/taxonomy/term/208>

Crosbie, R. (2005). *Learning the soft skills of leadership*. *Industrial and commercial training*, 37(1), 45-51.

Drucker, P. F. (2012). *Managing in turbulent times*. Routledge.

Drucker, P. F. (2005). *Managing oneself*. *Harvard Business Review*, 83(1), 100-109.

Drucker, P. F. (2012). *Managing for results*. Routledge.

Duncan, G. J., & Dunifon, R. (2012). "Soft-Skills" and long-run labor market success. In *35th Anniversary Retrospective* (pp. 313-339). Emerald Group Publishing Limited.

Factor Humano Formación, (2018) *¿Qué Son Las Soft Skills?*. Disponible en: <https://factorhumanoformacion.com/que-son-las-soft-skills/#>

García Cabrero, B. (2018). *Las habilidades socioemocionales, no cognitivas o "blandas": aproximaciones a su evaluación*. *Revista Digital Universitaria (RDU)*. Vol. 19, núm. 6 noviembre-diciembre.

Godin, Seth, (2017), *Let's Stop Calling Them "Soft Skills", It's Your Turn*. Disponible en: <https://itsyourturnblog.com/lets-stop-calling-them-soft-skills-9cc27ec09ecb>

Goleman, D., Chernis, C., Spencer, L. M., Gowing, M. K., Druskat, V. U., Wolf, S. B., ... & Kaplan, R. D. (2006). *Inteligencia emocional en el trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. *Revista Complutense de Educacion*, 185.

Gray, K., (2017), *They Key Attributes Employers Seek on Student's Resumes*, *National Association of Colleges and Employers*. Disponible en: <https://www.nacweb.org/about-us/press/2017/the-key-attributes-employers-seek-on-students-resumes/>

Green, J. (2005), *Soft Skills: Preparing Kids for Life After School*. Disponible en: <https://www.amle.org/BrowsebyTopic/WhatsNew/WNDet/TabId/270/ArtMID/888/ArticleID/585/Soft-Skills-Preparing-Kids-for-Life-After-School.aspx>

Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). *Hard evidence on soft skills*. *Labour economics*, 19(4), 451-464.

Huba, M. E., & Freed, J. E. (2000). *Learner-centered assessment on college campuses: Shifting the focus from teaching to learning*. Allyn & Bacon, 160 Gould St., Needham Heights, MA 02494.

Huerta, M. (2016). *Evaluación de habilidades socioemocionales y transversales: un estado del arte*. (s.l.): DIALOGAS, Adelante, Agcid Chile, MESACTS y CAF-banco de desarrollo de América Latina

Human Age Institute, by ManPower, (2016), *Soft Skills 4 Talent*. Disponible en: [http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf/Soft\\_Skills\\_4\\_Talent\\_-\\_Estudio\\_Human\\_Age\\_Institute\\_636171371353225000.pdf](http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf/Soft_Skills_4_Talent_-_Estudio_Human_Age_Institute_636171371353225000.pdf)

Joannis Ortiz, L. A. (2015). *Soft Skills, insuficientes en los sistemas públicos de educación superior*. "Excelencia Administrativa", 12(32), pp. 37-46.

Kagan, J., (2019), *Investopedia*. Disponible en: <https://www.investopedia.com/terms/h/hard-skills.asp>

Kantrowitz, T. M. (2005). *Development and construct validation of a measure of soft skills performance (Doctoral dissertation, Georgia Institute of Technology)*.

Kyllonen, P. C. (2013). *Soft skills for the workplace*. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 45(6), 16-23.

Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). *The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer*. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 111-122.

Mann, C. R. (1918). *A study of engineering education: prepared for the Joint committee on engineering education of the national engineering societies (No. 11)*. Merrymount Press.)

Maya, M. T., & Orellana, B. S. (2016). *Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano*. *INNOVA Research Journal*, 1(12), 59-76.

Mintzberg, Henry, and Jonathan Gosling. "Educating Managers Beyond Borders." *Academy of Management Learning & Education*, vol. 1, no. 1, 2002, pp. 64–76

Mitchell, G. W., Skinner, L. B., & White, B. J. (2010). *Essential Soft Skills for Success in the Twenty-First Century Workforce as Perceived by Business Educators*. *Delta Pi Epsilon Journal*, 52(1).

Onisk, M. (2011). *Is measuring soft-skills training really possible*. Appcon: Sidney, Australia.

Pant, I., & Baroudi, B. (2008). *Project management education: The human skills imperative*. *International journal of project management*, 26(2), 124-128.

Pérez Martínez, A. (2018). Disponible en: <https://www.bbva.com/es/soft-skills-sirven/>

Robles, M. M. (2012). *Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace*. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.

Schulz, B. (2008). *The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge*.

Teacher Education Division of the Council for Exceptional Children, (2014). Disponible en: <https://tedcec.org/>

The University of Arizona, (2018), *Student Teacher Evaluation Form*. Disponible en: [https://www.coe.arizona.edu/student\\_evaluation](https://www.coe.arizona.edu/student_evaluation)

Universidad de Cádiz, (2018), *Encuesta de Opinión de los/las Estudiantes Sobre la Labor Docente del Profesorado*. Disponible en: <https://ucalidad.uca.es/wp-content/uploads/2017/10/Modelo-de-Encuesta-2009-10.pdf?u>

Universidaad de Navarra, (2018), *Cuestionario para los Alumnos: Satisfacción Actividad Docente*. Disponible en: <https://www.unav.edu/documents/29026/558294/a2-satisfaccion-actividad-docente-profesor.pdf>

U.S. Department of Labor, (2018), *Soft Skills to Pay the Bills*. Disponible en: <https://www.dol.gov/odep/topics/youth/softskills/>

Whitmore, P. G., & Fry, J. P. (1974). *Soft skills: Definition, behavioral model analysis, training procedures* (No. HumRRO-PP-3-74). HUMAN RESOURCES RESEARCH ORGANIZATION ALEXANDRIA VA.

Wilson-Ahlstrom, A., Yohalem, N., DuBois, D., Ji, P., Hillaker, B., & Weikart, D. P. (2014, January). *From soft skills to hard data: Measuring youth program outcomes*. In *Forum for Youth Investment. Forum for Youth Investment. The Cady-Lee House, 7064 Eastern Avenue NW, Washington, DC 20012-2031*.